

إدارة الجودة

التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج

تأليف

لويد دوبينز

وكليير كراوفورد ماسون

مراجعة

ترجمة

GIFTS OF 2002

U.S. GOVERNMENT

إدارة الجودة

التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج

There are additional books and videotapes about the Deming method. For information call (301) 588-4095. Fax No.: (301) 585-2321. E-mail address: CC-M@NMAA. ORG. 8510 Cedar Street, Silver Spring, MD 20910. Book design by Rebecca Aidlin.

إدارة الجودة

التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج

تأليف

لويـد دوبيـنـز

و كلير كراوفورد ماسون

ترجمة

حسين عبد الواحد

مراجعة

الدكتور أحمد أمين الجمل



الناشر

الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية

١٠٨١ كورنيش النيل - جاردن سيتي - القاهرة

Thinking About Quality: Progress, Wisdom, and the Deming Philosophy by
Lloyd Dobyns and Clare Crawford-Mason.

Copyright © 1994 by Lloyd Dobyns and Clare Crawford-Mason.

All rights reserved under International and Pan-American Copyright
Conventions. Published in the United States by Times Books, A Division of
Random House, Inc., New York, 1994.

ISBN 8129-2133-X

حقوق النشر

الطبعة العربية الأولى (١٩٩٧): حقوق الطبع والنشر © محفوظة للنشر

الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية

١٠٨١ شارع كورنيش النيل - جاردن سيتي - القاهرة

ت ٣٥٤٥٠٧٩ فاكس ٣٥٤٠٢٩٥

لا يجوز نشر أى جزء من هذا الكتاب أو اختراعه مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أى
نحو أو نأى صريقة سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر
على هذا كتابة ومقدماتاً

تم صنف وإعداد أعلام هذا الكتاب بإدارة الإنتاج بالجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية

Composition and films
by

The Egyptian Society for the Dissemination of Universal Culture and Knowledge
(ESDUK)

1081 CORNICHE EL NIL, GARDEN CITY, CAIRO

97-960753

658,562

٦٥٨ , ٥٦٢

لويينز ، لويدي .

إدارة الجودة : التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج / تأليف لويدي لويينز و كلير كراوفورد
ماسون ، ترجمة حسين عبد الواحد ؛ مراجعة د. أحمد أمين الجمل — الطبعة العربية أ. —
القاهرة : الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، 1997 .

٢٤٠ ص

ترجمة ل. Thinking about Quality

١. ضبط الجودة .
٢. إدارة الجودة الشاملة .
٣. الإدارة الصناعية .
- أ. كراوفورد - ماسون ، كلير .
- ب . العنوان .

.....

تقديراً لوليم إدواردز ديمنج

(١٤ أكتوبر ١٩٠٠ - ٢٠ ديسمبر ١٩٩٣)

كان و. إدواردز ديمنج إنساناً ثورياً يعيش في عصر ثوري. فخلال حياته تغير العالم تماماً، ولكن حتى هذا التغيير لم يكن كافياً بالنسبة له. فقد كان يريدنا أن نغير ليس فقط ما نفعله بل أيضاً أسلوب تفكيرنا وطريقة حياتنا.

وعندما ولد و. إدواردز ديمنج في الأيام الأخيرة من القرن التاسع عشر، لم تكن كل الأشياء التي نعتبرها مألوفة في القرن العشرين، قد وجدت بعد مثل الكهرباء، والتليفزيون، والمكنسة الكهربائية، والسيارة، والطائرة. وقد اخترعت معظم المنتجات الاستهلاكية الحديثة خلال حياته وبعضها تطور للأفضل، وازدادت قيمتها في الوقت الراهن بفضل إدوارد ديمنج. إنه لم يخترع أو يكتشف الجودة، ولكنه توصل إلى كيفية تحقيقها، ثم طور نظاماً للإدارة يؤدي إلى هذه الجودة بنفقات معقولة. والأكثر من ذلك أن تبني نظامه هذا يجننا نغير ما نعتقد ونحن ندخل إلى القرن الواحد والعشرين.

ولد ديمنج في ١٤ أكتوبر ١٩٠٠، وهو نفس العام الذي افتتح فيه مترو باريس وتم بدء أعمال الحفر في مشروع مترو أنفاق نيويورك، كما كان هو العام الذي بدأت فيه أولى محاولات «زبان» للطيران، كما أعلن فيه أيضاً انقراض نوعين من الطيور هما الحمامة المهاجرة وصقر

كازاكارا. وربما مات الفنان من الأجانب في تمرد بوكسر بالصين عام ١٩٠٠، ولكن حوالى ستة آلاف من أبناء تكساس ماتوا في إعصار في جالفستون خلال سبتمبر من ذات العام، فيما يوصف بأنه أسوأ كارثة طبيعية في التاريخ الأمريكى حتى الآن. كما أصبحت هاواى أرضاً تابعة للولايات المتحدة الأمريكية في نفس العام، وتم العمل في النولة بمعيار الذهب، أى أصبح بوسع المرء أن يستبدل التولارات الورقية مقابل الذهب.)

وقد كان ديمنج من بين أريعين شخصاً مشهوراً يمكن تحديدهم ولدوا معه في نفس العام.. وهناك ثلاثة من هؤلاء مازالوا على قيد الحياة وهم والتر لانتز رسام الكاريكاتير الذى ابتدع شخصية «نقار الخشب» (ودى ودييكر) في أفلام الكارتون الشهيرة، والثانى هو لورانس سيبفك الذى شارك في تأسيس برنامج «قابل الصحافة» وأدار الحوار فيه لفترة طويلة. أما الشخصية الثالثة التى مازالت على قيد الحياة فهى الملكة الأم فى بريطانيا . أما باقى الشخصيات الشهيرة وعددها ٣٧ والثى ولدت عام ١٩٠٠ ، حين كان متوسط عمر الذكور الأمريكيين ٤٧ سنة، فقد رحلت عن عالمنا وكان آخرها ديمنج . وقد توفى الكاتب توماس وولف عام ١٩٣٨ قبل ١٦ يوماً من عيد ميلاده الثامن والثلاثين. وعلى النقيض من ذلك، كان المخرج السينمائى الرومانى المولد جان نيجوليسكو الذى توفى في شهر يوليو في سن الثالثة والتسعين. والغريب في أمر نيجوليسكو أنه قام بإخراج فيلم «جونى بليندا»، وهو فيلم شديد الحساسية وحقق نجاحاً ملحوظاً؛ كما قام أيضاً بإخراج فيلم «أمطار رانشيبيور» الذى يعتبر واحداً من أسوأ أفلام هوليوود. ومما يثير العجب أن يقوم شخص واحد بذلك.

وقد كان النائب الديمقراطي كلود بيبير (فلوريدا) في السابعة والثمانين من عمره عندما توفى بواشنطن العاصمة، حيث كان يُعرف بأنه بطل كبار السن في الكونجرس الأمريكى.

ومن بين مواليد ذلك العام أيضاً (وسنة وفاة كل منهم) ماييل ميرسير (١٩٨٤) وفيلين مورجان (٤١) اللتان وصلتا إلى مستويات في فن الغناء لم يصل إليها سوى القليلين. وهناك أيضاً هنريش هيملر (٤٥) وآية الله خوميني (٨٩) اللذين حقق كلاهما مستويات معينة أيضاً ولكن من نوع مختلف. أما هيلين هايز (٩٣) وسينسر تراسي (٦٧) فلم تكن شهرتهما في مجال التمثيل فقط ، حيث كانا من أفضلهم أيضاً . ويتوقف الأمر على اهتماماتك (وعمرك) لكى تتذكر أو لا تتذكر بولى أدلر (٦٢)، ولويس أرمسترونج (٧١)، وتايلور كالديويل (٨٥)، وأرون كويلاند (٩٠)، وإريك فروم (٨٠)، ومرجريت ميتشل (٤٩)، ولورد لويس مونتباتن (٧٦)، ولويس

نيقلسون (٨٨)، وإيرني مايل (٤٥)، وهامان ريكوفر (٨٦)، وأدلاي ستيفنسون (٦٥). ولقد احتل كل هؤلاء المكانة المتميزة التي وصلوا إليها بسبب أعمالهم، ولكن ليس من بينهم من يستطيع منافسة الإنجاز الذي حققه ديمنج للعالم. صحيح أن خوميني كان ثورياً ولكن ديمنج كان ثورياً عالمياً.

والمثير للدهشة، أن ديمنج كان هو الوحيد الذي لا يرد اسمه في قوائم المشهورين. ولقد كان ديمنج معروفاً في الوائز الأكاديمية حتى بلغ التاسعة والسبعين، ولكنه كان مجهولاً بالنسبة لمعظم الأمريكيين. وقد حصل ديمنج على ١٦ درجة دكتوراه شرفية، ولكنه حصل على درجة دكتوراه واحدة من الجامعة الأم التي تخرج منها وهي جامعة ويومنج. وقد قدمت له هذه الدرجة قبل عام ١٩٨١. ويعد ذلك تقجرت عاصفة الدرجات العلمية الشرفية بمعدل واحدة كل عام تقريباً (باستثناء أعوام ٨٤، ٩٠، ٩٢)، وقد حصل على درجتين في ٨٣، ٩٢، كما حصل على ٤ درجات علمية في عام ١٩٩١، حيث منحه جامعة (ييل) درجة الدكتوراه في القانون ذلك العام، ثم تبعها هارفارد في ١٩٩٢ وهو نفس العام الذي منحت فيه هذه الجامعة جوليا تشايلد الدكتوراه في الآداب الإنسانية. وقبل وفاة ديمنج، أعلنت كليتان عزمهما على منحه درجة الدكتوراه الفخرية في ربيع عام ١٩٩٤.

ويعد يوم الثلاثاء ٢٤ يونيو عام ١٩٨٠، نقطة التحول من مرحلة الفمخس الأكاديمي إلى مرحلة الشهرة في الحياة العامة. ففي تمام الساعة التاسعة والنصف من تلك الليلة أذاعت محطة التلفزيون (إن. بي. سي) фильماً وثائقياً تلفزيونياً بعنوان: إذا كانت اليابان تستطيع.. فلماذا لا نستطيع نحن؟ وكان هذا الفيلم يستكشف الإنتاجية المقارنة وحاول أن يشرح لماذا كان الأداء الاقتصادي الياباني أفضل من الولايات المتحدة. وكان أحد المتحدثين في هذا الفيلم هو. إدواردز ديمنج الذي علم اليابانيين نظامه الخاص بالجودة. واعتباراً من اليوم التالي، لم يتوقف رنين تليفون ديمنج. فقد جعل التلفزيون، الذي لم يكن ديمنج يشاهده، منه شخصية شهيرة. وقد عمل كلانا في هذا البرنامج، وأنت الأمثلة، التي وجهناها لديمنج عبر عدة لقاءات، إلى إجباره على التفكير فيما فعله وما كان يفعله. وحتى يجعلنا نفهم، كان عليه أن يشرح نظامه بشكل بسيط ومباشرة.

وحتى وفاته، ظللنا نطرح عليه أسئلة خلال لقاءاتنا به وخلال جلسات العشاء معه في أمسيات السبت الشهيرة حيث كان يتناول وجبته المفضلة من جراد البحر والذرة المشوية. وفي إحدى هذه الجلسات بواشنطن في منتصف الثمانينيات وتحته ضغط السؤال عن السبب الذي

جعل تجربة اليابان مختلفة، وهو سؤال كان ديمينج حريصاً بشكل دائم على تجنبه، شد ديمينج ظهره على امتداد ظهر المقعد وبق ييده على المائدة وقال بحسم قاطع، «رجل وحيد نو معرفة عميقة». عندئذ أخذنا نضغط عليه لكي يحدد لنا المعنى المقصود بالمعرفة العميقة، وبعد تردد استمر لفترة أجاب أخيراً على سؤالنا، إن ذلك كان في عام ١٩٨٨، عندما بدأنا نفهم أهمية الأنظمة، ورؤية الأشياء في إطار أكبر. وعلى سبيل المثال، كانت إحدى النقاط الحاسمة النادرة في الحياة المعاصرة عندما استطاع الناس رؤية الأرض من كبسولة فضائية، ورؤية كوكبنا لأول مرة كجرم سماوي بديع وصغير باللونين الأزرق والأبيض يسبح في الكون. وكان فهم وإدراك حقيقة أننا لسنا وحدنا في هذا الكون، وأنها جزء من نظام كبير معقد، خطوة هائلة نحو فهم فلسفة ديمينج.

وهناك أشياء مازالت تشد اهتمامنا - وهي كل ما يتعلق بالأسباب والنواتج (لماذا)، ويعمى آخر، فإبنا نعرف ما فعله ديمينج ولكننا لا نعرف لماذا فعله؟ إن ديمينج لم يستطع الإجابة لسبب بسيط هو أنه لا يعرف أكثر مما نعرف. إننا نعتقد أن ما أصبح عليه ديمينج، اهتماماته والقيم التي تولدت لديه، قد نمت بداخله من أسرته ومن الترخوم الفريية في مرحلة صباه. وربما يكون ذلك هو أسوأ نوع من التحليل السيكلوجي، ولكن من الصعب فهم الرجل وما فعله دون النظر إلى خلفية طفولته. وعلى سبيل المثال، لماذا يحتفل ديمينج أو أى شخص آخر بعيد ميلاده الثالث والتسعين بإلقاء محاضرة في تنوع؟ لقد فعل ديمينج ذلك بل والأكثر من ذلك أنه كان يستخدم إسطوانة أكسجين ويجلس في كرسي متحرك، ورغم ذلك لم يجد سبباً يمنعه من عمل ذلك. وقد مات بالسرطان بعد حوالي عشرة أسابيع من هذا العمل.

ولد ويليام إدواردز ديمينج في المنزل رقم ١٢١ بشارع بلوف في مدينة سيوكس بولاية أيوا، وكان هو الطفل الأول لويليام ألبرت ديمينج وبلوما إيرين إدواردز ديمينج. وقد ولد شقيقه روبرت في شهر مايو ١٩٠٢، وانتقلت الأسرة إلى مزرعة جد الطفلين من جهة الأم قرب بوك سيتي في أيوا بعد عامين. ومن الواضح أن الأب كان يريد شيئاً أفضل أو مختلفاً أو خاصاً به. وانتقلت الأسرة إلى كوي في وايومنغ عندما بلغ ديمينج سن السابعة. وقد ظن ديمينج أن والده ينجذب في اتجاه الغرب بفعل الأراضي التي يمكن تملكها مجاناً إذا استقرت الأسرة هناك. وكان ديمينج يضيف دائماً «لقد كانت مجانية فعلاً ولكن بشمن من المشقة لا يمكن توقعه». وفي عام ١٩٠٩، تحركت الأسرة اثنتين وعشرين ميلاً جنوباً، إلى كامب كواتر، والتي أصبح اسمها بعد ذلك «باول»، حيث عاشت في كوخ من الورق المقطرن بجانب خط السكك الحديدية. وقد ولدت إليزابيث شقيقة ديمينج

هناك في ذلك العام. وقد أخبرنا ديمينج كيف كان يجشو على ركبتيه مع أمه وشقيقه وهم متضابكي الأيدي للصلاة من أجل طعام يكلونونه، بينما كان الثلج يلفح وجوههم عبر الشروخ العديدة في جدران الكوخ الوريقة.

كان والد ديمينج على ما يبدو رجلاً على قدر واضح وكبير من الذكاء وكان مهتماً بالتعليم من أجل التعليم، ولكنه كان عاجزاً عن الاستفادة مما تعلمه ليعيش حياة مستقرة. وكان ديمينج يتذكر بالتفصيل وقوفه في الفناء عام ١٩١٠ متطلعاً إلى المذنب هالي بينما كان والده يشرح له المجموعة الشمسية. إلا أن ديمينج عندما كان يسأل عن عمل والده أو كيفية إنفاقه على أسرته، كان يتحدث عن ذكاء أبيه ثم يذكر بعض الأعمال الفريية القليلة التي لا تثير في مجملها إعجاب أحد. أما والدة ديمينج، التي كان من الواضح أنه يحبها لدرجة العبادة، فقد كانت تعطي دروساً في الموسيقى – البيانو والأصوات – وقد نزل ديمينج نفسه إلى ميدان العمل وهو في نحو العاشرة من عمره فلم يكن يتذكر ذلك على وجه الدقة. ولكنه يتذكر بالفعل أنه كان يكسب ١,٢٥ دولاراً في الأسبوع. ويتذكر ديمينج أن المال الذي كان يكسبه كان بالدولارات الذهبية، وفي بعض الأحيان كان هذا المال هو كل ما لدى الأسرة. وقد شق ديمينج طريقه إلى جامعة وايومنج في لارامي. وهو يستطيع أن يقوم بذكر كل عمل قام به في الكلية وما حصل عليه في مقابله. وكان أسوأ هذه الأعمال هو نشر أخشاب فلنكات السكك الحديدية في العراء خلال الشتاء لاستخدامها في التدفئة مقابل ٢ سنت للقطعة.

لم يكن يبدو أن التقود تعني الكثير بالنسبة له بعد نجاحه. فقد عاش في نفس البيت المتواضع الذي اشتراه في عام ١٩٣٦ وكان يمتلك سيارة قديمة عمرها ١٨ عاماً. ونحن نعتقد أنه كان مستريحاً من النهاية المادية وربما كان ثرياً، ولكنه استمر يعيش ويعمل كما كان يعمل دائماً. ولا نعتقد أنه كان يعرف كيف لا يعمل. فقد كان التدريس والتعلم هما كل ما يريد أن يفعل؛ وكاننا عمله وامتعة في نفس الوقت. وأسعد لحظات حياته كانت عندما يتعلم شيئاً جديداً أو يتوصل لارتباط جديد بين البيانات أو الأفكار. عندئذ قد يضطك بصوت مرتفع. وبعد سنوات من التواجد معه والحديث إليه وقراءة أوراقه الخاصة، أمكننا فقط التعرف على ثلاثة أشياء غير العمل يبدو أنه يتمتع بها وهي التأليف الموسيقي، والكتيسة، والطعام. وخلال ١٣ عاماً لم يسمعه أي منا يستخدم كلمة «أجازة».

ومثل معاصره آية الله خوميني، كان ديمينج متحمساً مشتعل العاطفة. لقد أراد خوميني أن يعود بإيران إلى الوراء إلى الأصولية الدينية التي ترفض العالم الحديث. أما ديمينج فكان يريد أن

يأخذ العالم الحديث إلى الأمام ويجعله أفضل لنا جميعاً. وقد يبدو ذلك تبسيطاً للأمور أو نوعاً من الطفولية، ولكنه رغم ذلك كان هو هدف الثورة التي بدأها لينين لكي يجعل الحياة أفضل لنا جميعاً .

.....

المحتويات

تقديرًا لوليم إدواردز ديمينج	٥
مقدمة	١٣
١ الشياطين	٢٣
٢ الأنظمة	٤٦
٣ التنوع والمعرفة وعلم النفس	٥٥
٤ النقاط الأربع عشرة	٧٦
٥ زيتك والاس	٨٧
٦ ديمينج وبولنريدج	١١١
٧ تاريخ جائزة بولنريدج	١٣٥
٨ - التعليم والرعاية الصحية	١٥٦
٩ البنتاجون والصحافة	١٧٥
١٠ الحكومات	١٩٧
ملحق أ بيان شركة فورد	٢١٣
ملحق ب قيم شركة زيتك	٢١٥
ملحق ج معايير بولنريدج	٢٢٥
شكرو تقدير	٢٢٧
مراجع مختارة	٢٢٩

• • • • •

مقدمة

لقد كنت فقيرة ، وكنت غنية

الفنى أفضل

- صوفى تاكر

هذا كتاب عن مشروعات الأعمال، ولكنه ليس عن مشروعات الأعمال فقط. فكتير من المشكلات، وربما أغلبها، التي يواجهها الاقتصاد اليوم لا يمكن حلها عن طريق مشروعات الأعمال فقط، مهما تكن درجة إنتاجية وحسن أداء كل مشروع من مشروعات الأعمال. فمشروعات الأعمال مثلاً لا يمكنها إنشاء مدارس عليا تنتج خريجين مثقفين، كما لا يمكنها خفض تكاليف الرعاية الصحية التي يمكن أن تقودها إلى الإفلاس. إلا أن مشروعات الأعمال، والمدارس، والرعاية الصحية، وحتى الخدمات الحكومية يمكن أن يساعدوا نظام إدارة الجودة الذي يدعو إليه الدكتور و. إوارنز ديمينج، فيلسوف الجودة الذي عرف لأول مرة بمساعدته لليابانيين لتغيير وسائلهم للإدارة الصناعية بعد الحرب العالمية الثانية. ولا يمكن لأحد أن ينكر مقدار العائد من ذلك، ليس فقط لليابانيين ولكن لعملائهم أيضاً.

وما تعلمه اليابانيون من ديمينج وآخرين غيره، قد ساعد أيضاً القليل من الأمريكيين والأوروبيين. وقد أخبر العاملون في مصنع هوندا في مارينيل بولاية أوهايو، وهم من الأمريكيين، أحد الخبراء، أنهم يفضلون العمل في هوندا على العمل في مصنع يديره الأمريكيون لأنهم

يعاملون بكرامة واحترام أكبر في الشركة اليابانية. وفي إنجلترا، جاء في تقرير لجمعية الصناعة أن نسبة غياب العاملين في الشركات التي يديرها البريطانيون كانت حوالي ٥ في المائة من ساعات العمل في عام ١٩٩٢، مما يكلف شركاتهم ١٢ مليار دولار. وعلى العكس من ذلك فإن العمال البريطانيين الذين يعملون في مصانع يديرها اليابانيون كانوا يتغيبون ٢ في المائة فقط من ساعات العمل. وهذا التوفير في النفقات الذي يبلغ ٤٠ في المائة كان إضافة مباشرة للرياح بدون أي تكلفة مضافة. وليس لدينا أرقام مقارنة للولايات المتحدة، ولكن يشير أحد التقارير أنه بالنسبة لجميع مشروعات الأعمال الأمريكية قد يبلغ متوسط نسبة الغياب ٥ في المائة في عام ١٩٩٢ بتكلفة تبلغ ٤٠ مليار دولار. فإذا خفضنا نسبة الغياب إلى ٢ في المائة كما حدث في المصانع البريطانية التي يديرها اليابانيون، لوفرنا ١٦ مليار دولار في خطوة واحدة.

وتتعلق الجودة بالربح وإشباع الرغبات. وهذا الكتاب ليس دعوة لعمل الخير، أيًا كان معنى الخير، ولكنه دعوة لتحقيق أرباح والاستمرار في العمل، وخلق وظائف جديدة وأكثر جاذبية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة أفضل، وتعليم مزيد من الأطفال، ومنع ارتكاب مزيد من الجرائم، والعناية بمزيد من المرضى بتكاليف أقل، إلى غير ذلك. ويمكنك أن تحقق كل ذلك من خلال نظام ديمنج للإدارة، ولكن ذلك ليس يسيرواً. فالنجاح نادراً ما يكون يسيرواً، ونحن نتوجس بشدة من أي شخص يقدم وعوداً بتحسين كبير في الجودة بدون مجهود أو تغيير. وقد جعلتنا سنوات من كتابة التقارير نفرك أن جميع مباريات الثقة تعمل من خلال مبدأ بسيط هو أن الطائر يظن أنه سيحقق أرباحاً طائلة دون أن يعمل شيئاً، وبينما لا يتم عمل شيء، يكون الطائر قد تمزق. وعند إجراء التغيير إلى نظام الجودة، إذا وعد أحد الخبراء أن ذلك لن يكون مثلاً، فنحن على ثقة من أن هذا التغيير لن يكون مفيداً، وقد يكون باهظ التكاليف. وهناك العديد من الحكايات المخيفة عن «خبراء طائر النورس» الذين ينقضون عليك ويفرقونك بالوعود. ثم يطيرون حاملين معهم أموالك، ويتركوك إزالة ما نتج من فوضى*.

ونحن نحبذ أي شيء يجعل الناس على علم بأهمية الجودة بالنسبة لصحة الأمة الاقتصادية والاجتماعية. وقد كان هذا دافعاً لإصدار كتابنا الأول «إمبا الجودة، أو لا» كما أنه هو الدافع لهذا الكتاب. وقد عثرنا على موضوع الجودة، كمخبرين، بالمصادفة عند إجراء بحث في فيلم

* لقد استمرنا الهضم من روثاند د. شميث، الذي ستقبله فيما بعد.

تسجيلي في عام ١٩٨٠ «إذا استطاع اليابانيون ذلك.. فلماذا لا نستطيع نحن؟» وقد تعلمنا الكثير منذ ذلك الوقت، ولكنه لا يكفي. فمارلنا نتعلم في الأساس كتلاميذ وزملاء سابقين ليمينج، الذي ظهر في هذا البرنامج. وقد لازمنا موضوع الجودة لأننا نظن أنه قصة جيدة، والقصص الجيدة ترغم على عدم نسيانها.

ونحن على ثقة من أنه ما لم يتخذ المديرين الأمريكيون على كل المستويات بإساليب الجودة في مشروعات الأعمال والخدمات العامة - مثل التطعيم والرعاية الصحية بصفة خاصة - فإن أبنائنا وأبناء أبنائنا لن يعيشوا بنفس المستوى الجيد الذي يعيشه جيلنا. وما زال حتى الآن، أمام معظم الأطفال الأمريكيين فرصة أن يعيشوا حياة أفضل من آبائهم. وستشير ذلك عدة مرات في هذا الكتاب لأننا نراه هاماً جداً. فنحن لدينا أبناء، ولا نريد أن نكون طرف في جيل يعمل على إنهاء أكثر من مائتي عام من النمو والرخاء المتزايد للأمريكيين. ولا نريد أن نتترك سلالتنا لشركات لا تستطيع المنافسة في السوق المالية، ومدارس لا تعلم، ورعاية صحية مكلفة وغير كافية، وديون قومية لا يستطيع العقل البشري أن يتصور حجمها. فمن ذا الذي يستطيع أن يستقرب تريليون دولار؟ وماذا عن ثلاثة أو أربعة تريليون؟ فأمريكا تفرق في ديون أكثر كل ثانية، ويصرف النظر عما سمعته، فإن شيئاً ذا قيمة لا يتم عمله إزاء ذلك. وعلى الأمريكيين إما أن يتغيروا أو يشاهدوا أمتهم تفرق.

وكما غيرت قوة البخار من العالم إلى الأبد، فإن الجودة تغير العالم. وكما أسفرت الثورة الصناعية عن أمم أغنى وأمم أفقر، فكذلك ستفعل ثورة الجودة، وإيس من الضروري أن يكون الأثنياء الجدد هم الأثنياء القدامى، مما يثير الإزعاج إذا كنت تعتقد أن صوفي تاكر على صواب. وهناك بعض الاقتصاديين والمؤرخين الذين يقولون ما معناه، أنه كما انتهت أمم عظيمة أخرى بالانهيار، فقد حان دورنا للانهيار. ويقول الذين يعتقدون بالتمتية الاقتصادية إن الصينيين قد انهياروا بعد خمسة آلاف سنة، ولكن البريطانيين أنجزوا ذلك في مائة عام، وقد تسجل الولايات المتحدة رقماً قياسياً جديداً للانهيار. وقد يكون ذلك صحيحاً، ولكنه سيكون من الجبن - في أحسن الأحوال - أن نهبط بإرابتنا إلى المرتبة الثانية بدون أن نحاول البقاء على القمة. ونعتقد أن الجودة يمكن أن تحقق لنا ذلك. وهذا هو الهدف من هذا الكتاب - محاولة البقاء على القمة.

ويور الفصل الأول حول المواقف الذهنية والمعتقدات التي نرى جميعاً أنها يجب أن تتغير. وقد لاحظنا هذه المواقف في أسفارنا في الولايات المتحدة ومحادثتنا مع الآخرين عن الجودة

والاستماع إلى الاعتراضات التي يثيرها الناس. ونحن نشك في أن هذه قائمة كاملة، وسيستعنا أن ننقل أي مقترحات، ولكن ذلك ما رأيناه بصورة متكررة مما يدفعنا للظن أن المواقف التي نسردها واسعة الانتشار. فالأمريكيون يعتقدون في أشياء كثيرة لم تعد صحيحة، هذا إذا كانت أصلاً صحيحة. وهذا يثير التساؤل عن المعتقدات الجيدة التي يجب أن تعمل محل المعتقدات القديمة، ولماذا. وننتوقع أن تدافع عن بعضهم أو كلهم، ولا بأس في هذا. ولا يملك أي منا رصيماً حسناً في مجال الإيمان الأعمى، ومن المؤكد أننا لا نتوقع منك أن تقلل ما نقوله لجرد أننا نقوله. ومع ذلك، فإذا كنت غير موافق فعليك أن تبين الأسباب، فإعلان أننا على خطأ لا يكفي. فلماذا نحن على خطأ؟ والأهم من ذلك، لماذا أنت على صواب؟ فإذا قلت «لأن الوضع كان كذلك دائماً»، فانت الخاسر.

وفي الفصول ٢، ٣، ٤، ستحدث عن فلسفة ديمينج، وهو أسلوب الإدارة الوحيد الذي نعتقد أن لديه أفضل الاحتمالات لتقديم نتائج اقتصادية واجتماعية واسعة المجال وطويلة المدى والفصل الثاني يتعلق بالنظم، والثالث يتناول التنوع، والمعرفة، وعلم النفس. ويفسر الفصلان معاً ما يسميه ديمينج «المعرفة العميقة». أما الفصل الرابع فيضم تفاصيل النقاط الأربع عشرة، التي تعتبر مفتاحاً لطريقة ديمينج. ومن الأفضل أن نحرك. فنحن نعتقد أن ذلك هام، وقد يكون ممتعاً، ولكننا لا نستطيع أن نزع أنه من أنواع التسلية. فالموضوعات التي تسمى بالمعرفة العميقة والنقاط الأربع عشرة لا تجعل النبض يسرع. ومع ذلك، فنحن على ثقة بأنك ما لم تتعرف على هذه النواحي من فلسفة ديمينج، فليس لديك أمل في فهم كيف تحدث الأشياء، وما الذي يجعلها تحدث، أو كيف يمكن أن تتحسن منظمتك.

وسنبين في الفصل الخامس كيف طبقت المواد الواردة في الفصول ٢، ٣، ٤ على شركة زيتك Zytex، وهي شركة إلكترونيات في الغرب الأوسط، وقد طبقت بنجاح إلى درجة أن القسيسينات التي نتجت لا تكاد تصدق. فبعد سبع سنوات من بدء استخدام نظام ديمينج لإدارة الجودة في الشركة، فازت بجائزة مالكولم بولدرديج القومية للجودة. ومن ناحية أخرى، فقد فازت

هذه النقاط الأربع عشرة لا علاقة لها بنقاط برنامج السلام الذي اقترحه الرئيس روبرت ويلسون في عام ١٩١٨ بعد الحرب العالمية الأولى والتي تحمل نفس الاسم، وكان ديمينج وقتها طالباً مستجداً في جامعة ويومينج في أترامي

شركة والاس Wallace أيضاً بجائزة بولدريدج وبعد خمسة عشر شهراً تقدمت بطلب لإشهار إفلاسها. وستشرح ما نعتقد أنه كان الفرق بين الشركتين. فلماذا فازت إحدى الشركتين وازدهرت في حين فازت الشركة الأخرى وانهارت؟ ولا نستطيع أن نثبت أن تحليلنا على صواب، ولكنه التفسير الوحيد الذي يلخذ في اعتباره كل الحقائق.

وفي الفصل السادس نقارن بين نقاط ديمنج الأربع عشرة والمعايير السبعة التي تستخدم على المتسابقين للحصول على جائزة بولدريدج. ولم يكن ديمنج يحب جائزة بولدريدج، ولكن شركة زيتك استخدمت فلسفته ونقاطه الأربع عشرة للفوز بالجائزة، وسنحاول أن نشرح كيف يمكن أن يتحقق ذلك.

لقد أنشأ الكونجرس جائزة مالكولم بولدريدج القومية للجودة في عام ١٩٨٧ (الفصل ٧)، وهي أول خطوة ملموسة تتخذها حكومة الولايات المتحدة لتحسين الإنتاجية على المستوى القومي. وتمثل الجائزة أفكار عدد من خبراء الجودة، وتمتاز معايير الجائزة بأنها أول تجمع لكل ما هو معروف أو معتقد فيه عن أساليب الجودة. وقد كنا نهدف أصلاً أن يكون هذا الكتاب عن جائزة بولدريدج أكثر مما هو عن أسلوب ديمنج، ولكن كلما زدنا في محاولة شرح بولدريدج، زاد ما نكتبه عن ديمنج. وقد أصبح دورهما في الكتاب معكوساً، وقد استسلمنا لذلك وفعلنا ما كان يجب أن نفعله في المقام الأول - وهو بيان كيف تستطيع وسيلة ديمنج أن تؤدي إلى الجودة، وكيف تؤدي الجودة إلى جائزة بولدريدج.

إن جائزة بولدريدج هي أشهر جائزة أمريكية للجودة، وأهميتها تتزايد. ويتنبأ بون ريتز، عضو الكونجرس الجمهوري السابق عن ولاية بنسلفانيا، أنها «ستنافس في يوم ما جائزة نوبل في إثارة خيال الشعب الأمريكي». ويصرف النظر عما إذا كانت نبوءته ستتحقق أم لا، فإن جائزة بولدريدج يمكن بل يجب أن تصبح أفضل. وهذا ليس نقداً لأنه يمكن أن ينطبق على كل شيء تقريباً. وقد سئل جورج موراي، مدير فريق الأخبار في إحدى شبكات التلفزيون في الفاتيكان في عام ١٩٧٨ عن انطباعه عندما شاهد رسومات مايكل أنجلو في سقف كنيسة سمستين، فنظر إليها وقال «إنها جيدة، ولكنني كنت سأعملها على شكل آخره».

ويوضح الفصل الثامن كيف قامت مدرسة جورج وستجهاوز التقنية والمهنية العليا بالقيام بها بشكل مختلف، وهي تقدم تعليم جودة لشباب المدينة الذين ينتمى ٩٩ في المائة منهم إلى أقليات عرقية. ولا تستخدم وستجهاوز نظام ديمنج للجودة بشكل دقيق، ولكنه في الأساس

نظام ديمينج وتطبق في مدرسة تقول كل المؤشرات الاجتماعية أن النظام والطلبة يجب أن يفشلوا. كما ستقدم بعض التقارير عن الجودة في مجال الرعاية الصحية لنثبت أنها يمكن أن تتجح في هذا المجال كما تتجح في أى مجال آخر.

ويناقش الفصل التاسع كيفية عمل نظام ديمينج لإدارة الجودة في وزارة البحرية، حيث تعدل الاسم القديم من برنامج مراقبة الجودة الشاملة إلى إدارة الجودة الشاملة - Total Quality Management. وبذلك تعرف كيف ظهر هذا الاسم الذى يدعى اختصاراً TQM. وبرنامج البحرية يدعى حالياً قيادة الجودة الشاملة للتأكيد على المسئول عنها. وسنذكر أيضاً البرنامج الجارى تنفيذه في جريدة النيويورك تايمز من ناحية مشروعات الأعمال. ولا يبدو أن المحررين - الذين يكتبون ويحررون الجريدة - مقتنعون الآن تماماً أن هذا البرنامج سينجح بالنسبة لهم.

وفى الفصل الأخير، نأخذ فى الاعتبار الحكومة ودورها فى الجودة، كما أننا نجمع الخطوط مع بعضها البعض، ونذكر بعض الأمور التى نراها ممتعة ونطرح بعض الأسئلة التى لا نملك الإجابة عليها وإنما مجرد تصورات وظنون. فنحن نعتقد مثلاً أن هناك علاقة بين سلوك المنظمات ذات الأخلاقيات وإدارة الجودة - التى نراها مثيرة للخيال - ولكن لا نستطيع إثباتها.

وهناك أمران يجب علينا أن نشرحهما منأى من احتمال أى ليس .

إن أسلوب ديمينج يتطلب تحسيناً دائماً، وبعض الأمريكين يسمونه تحسيناً مستمراً، وعندما يقال ذلك فإننا نقتبسه كما هو. وإن كانت الكلمتان ليستا فى الواقع مترادفتين، وقد كان ديمينج يصمر على الفرق. فالدائم معنى «غير المقطوع وبلا نهاية»، أما المستمر فهو ما يحدث على أساس متكرر أو منتظم. فكر فى محاولة أن نقرأ هذا الكتاب إلى نهايته: وقد تقابل مقاطعة مستمرة، ولكك فى النهاية ستنتهى منه. وإذا صابفك مقاطعة دائمة، فلن تعود أبداً إلى الكتاب. وبالمثل فى أى شئ آخر.

ونحن نقول فى عدة مرات إن الرسالة، والرؤية، والخطوط الإرشادية هامة جداً، ولكن شركة فورد للسيارات بدأت «بالرسالة، والقيم، والخطوط الإرشادية». وقد تقول إن الرؤية تدخل ضمن الرسالة أو أن القيم تدخل ضمن الخطوط الإرشادية. وقد اختار المسئولون فى فورد طريقاً واخترنا نحن الطريق الآخر. وذلك ليس مهماً طالما أنك تفهم أنه يجب عليك أن تعى إلى أين أنت ذاهب، ولماذا، وماذا تتخذ.

وهناك بعض التعريفات الأخرى التى تحتاج أن تعرفها ولكنها موجودة فى الفصول التى تحتاج إليها هيها. وهى تساعدك على فهم ماهية نظام إدارة الجودة، وإن كان لا يوجد بين

الخبراء اتفاق تام على معنى كلمة «الجودة».

وفى الأمة التى بدأ مواطنوها ثم أنتقوا الإنتاج بالكم، كانت الجودة قبل عام ١٩٨٠ شيئاً غير هام كقوة قومية. وقد قال رئيس إحدى الشركات الأمريكية لتصنيع التليفزيون ذات مرة، إنه لا يوجد مبرر لصنع جهاز تليفزيون يفوق الحد الأدنى لما هو مطلوب لإمكان بيعه. وفى تلك الأيام التى تميزت بالإهمال المخطط لم يصدم هذا التعليق أحداً، بل تم تلقيه على أنه حكمة اقتصادية. وهذا الموقف يختفى حالياً من الصناعة الأمريكية، ولكن ذلك لم يحدث إلا بعد أن انتقلت جميع الوظائف فى الصناعة الإلكترونية الاستهلاكية إلى صناع أجانب يرغبون فى أن يسعد عملائهم بما يشترونه من منتجاتهم. وقد كانت جائزة مالكون بولدر ديج القومية للجودة نتيجة لتزايد الإنراة، وإن كان عادة عن غير رغبة، فى أمريكا أن العالم قد تغير.

فقد حلت الجودة محل الكمية فى السوق العالمية، ويجب أن تتكيف الشركات الأمريكية مع ذلك. ويجب على المديرين الأمريكيين أن يستبدلوا إدارة الجودة بالإدارة التقليدية أو إدارة الكم. وإذا تبنى المديرون فى كل مكان - فى الحكومة، والمدارس، والمستشفيات، وتطبيق القانون - نظم إدارة الجودة، فسنحصل على تحسينات فى مجالات المشكلات التى لا نعتزف حتى الآن أن بينها علاقة. وقليل من الناس هم الذين لاحظوا أن الكثير من مشكلاتنا ينبع من نفس السبب الأساسى - أننا ندير بطريقة سيئة. وليس من المنتظر أن يلحظوا ذلك حتى يحسموا ويهتموا بالجودة.

ونأمل أن يساعد الكتاب مزيداً من الناس على تبين أن الإدارة الأمريكية فى جميع المجالات يجب أن تتحول من الكم إلى الجودة. وكثير من قادة الصناعة ومشروعات الأعمال الأمريكية قد تحولوا أو فى طريقهم للتحويل. ونحن على يقين أقل بأن القادة فى الحكومة فى المجالات الاجتماعية يهتمون مغزى نظم الجودة بالنسبة لإدارتهم.

فقد نشأ الأمريكيون على الاعتقاد فى الفصل بين الأعمال والحكومات والتعليم والرعاية الصحية وكل شئ آخر. ويجب الأمريكيون أن يروا كل شئ فى موضعه تماماً، ولكن بتقدمنا ويتحول منظمتنا إلى وضع أكثر تعقيداً، أصبحنا أكثر اعتماداً على بعضنا البعض، وأصبحت المواضيع التى كان يوضع فيها كل شئ بصورة منظمة تزيد من صعوبة رؤية اعتمادها المتبادل. وقد قال أحد النقاد إن نظم إدارة الجودة لا يمكن أن تكون حلاً لكل شئ. لم ؟؟ فمذ أيام الثورة الصناعية استخدمنا نظم إدارة الكم فى إدارة كل شئ. وباستثناء مؤسسات قليلة كان لديها الشجاعة للتغيير، فإن مدارسنا ومستشفياتنا تدار بأسلوب المصانع والمخازن تماماً.

وليست المشكلة في أن كل مجال يحتاج لنظام إدارة خاص، وإنما المشكلة في أن جميع المجالات تحتاج لنظام أفضل. وكل ما علينا أن نفعله هو أن نستبدل نظام ديمينج لإدارة الجودة الذي سنتجده مستقبلاً بنظام إدارة الكم الذي استخمناه خلال هذا القرن. وسينجح ذلك تماماً في كل مكان.

وكما قلنا في البداية، فهذا كتاب في مشروعات الأعمال ولكنه يدخل في شئون كل الناس.

لويد دوينز

جارتر، كارولينا الشمالية

كثير كراوفورد ماسون

واشنطن العاصمة

يناير ١٩٩٤

إدارة الجودة

الشياطين

ربما تكون الرغبة في الاعتقاد هي أقوى حصة إنسانية
ولكنها بكل تأكيد أخطر الصفات على الإطلاق
- جون ب جراير -

إن أفضل طريقة لجعل الناس تفهم أن هناك مشكلة أساسية تتعلق باقتصاد الولايات المتحدة هي تحديد المشكلة بطريقة فظة : إن المديرين الأمريكيين بوجه عام لا يعرفون كيف يديرون، ليس فقط في التصنيع بل في الخدمات مثل التعليم، والرعاية الصحية، والمؤسسات الحكومية على كل المستويات أيضاً. ولا يرجع السبب في ذلك إلى أن هؤلاء المديرين الأمريكيين أغبياء، بل لأنهم أنكباء. وقد تعلموا كيفية الإدارة في المدارس ومن خلال الخبرة، وتعلموا ذلك بشكل أفضل من أي شخص آخر في العالم، وهم لا يريدون التنازل عما علموه. فقد تعلموا، واستوعبوا الدروس، واستراحوا.

إن ما تم تدريسه لهم وما تعلموه وما استراحوا إليه لم يعد مجدداً. كان فعالاً من قبل، ولكنه لم يعد كذلك.

ربما لا يسبب ذلك صعوبة. فإن ما تعلمناه جميعاً خلال الأعوام الخمسين الماضية في جميع المجالات يتغير بسرعة شديدة ودرجة تحدّي قدراتنا على التكيف. ومن الأسهل تقبل التغييرات في التكنولوجيا لأن مميزاتها واضحة، ففي الكتابة، مثلاً، عندما تقارن بين الآلات

الكاتبة اليدوية والكتابة بالكمبيوتر، فلا يمكن عدم ملاحظة التحسن الهائل. وتؤدي هذه الفائدة الواضحة والهائلة والفورية إلى مساعدة الناس على التغلب على الضيق والاستياء الذي قد ينجم عن التغيير وتعلم مهارات جديدة، حتى لو تمنوا ألا يضطروا لذلك. لأنه يمكنهم رؤية الحاجة إلى هذا التغيير.

إن مفهوم إدارة الجودة والذي بدأ منذ الحرب العالمية الثانية لا يتطرق بالتكنولوجيا وإنما بالتفكير. حيث يتعين عليك التوقف عن التفكير في الكمية والبدء في التفكير في الجودة. وبما يزيد من صعوبة ذلك حقيقة أن الجودة ليست مجرد قائمة مألوفة يمكن الرجوع إليها أو حتى شيئاً تستطيع النظر إليه. فالتفكير عملية غير مرئية، وما يتعين على المديرين الأمريكيين تغييره إذا أردنا البقاء على قيد الحياة هو طريقة تفكيرهم وما يعتقدون فيه. إن العالم يقوم الآن بتطوير لعبة اقتصادية جديدة، واللاعبون الذين يظهرون في أفضل صورة هم هؤلاء الذين يعرفون كيف يفكرون بأساليب وطرق الجودة. وقد تعلم المديرين الأمريكيين كيف يفكرون في الكمية. وهذا ما يجب تغييره، ولكن من يعتقد أن هذا التغيير مسألة سهلة أو نوعاً من اللهو هو مجرد شخص أحمق أو مريض بالماسوشية.

إن سنوات الخبرة توضح أن إقناع الناس بالتحويل إلى أسلوب الجودة ليس مسألة حقيقة واقعة أو جدل مقنع. فالتغيير مسألة شديدة الصعوبة لدرجة أنه يتعين على الناس أن يؤمنوا بضرورته. والتنفيذيون بوجه عام لا يتحولون إلى الجودة إلا عندما يؤمنون أنهم إذا استمروا في العمل بنفس الطريقة فإن شركاتهم لن يقدر لها البقاء. وربما لا يكونون في مواجهة مشكلة الآن – ومعظمهم كذلك – ولكن المديرين الأنكياء يكون بوسعهم التطلع نحو المستقبل ورؤية المشكلة التي ستأتي ما لم يتغيروا. وبمجرد أن يترك هؤلاء أن بقاهم في خطر، يصبح إقناعهم بتبني نظام إدارة الجودة أكثر سهولة.

وتحويل هؤلاء المديرين من الاعتقاد القديم بالكمية إلى اعتقاد جديد بالنوعية هو الجزء الصعب والمهم، لأن الاعتقاد يظل الحقائق. ولو عمل الناس على أسس واقعية، فإن كل فرد يكون قد تبني أسلوب الجودة الآن. والحقيقة أن أسلوب الجودة يقدم نتائج أفضل. وهناك حقيقة أخرى هي أن الناس الذين يعملون في الشركات التي تطبق مبدأ الجودة يكونون أسعد حالاً وأفضل تدريباً، وأكثر إخلاصاً. وهناك أيضاً حقيقة أكبر هي أن الجودة هي معيار المنافسة في السوق العالمية.

وهذه الحقائق لا تؤدي إلى تحولات لأن الناس لا يعملون بشكل واقعي. إنهم يتصرفون

بطريقة عاطفية، والعاطفة يحكمها الاعتقاد. والتقدير المقبول هو أن من ١٠ إلى ٤٠٪ فقط من المعلومات التي يخزنونها كل منا في عقله هي عبارة عن حقائق. أما باقي ما في عقولنا - والذي قد يصل إلى ٩٠٪ - فهو إما معتقد أو معلومات خاطئة التقطناها من الأساطير الشعبية أو التعليم الذي عفا عليه الزمن. ومادامت هذه المعتقدات الخاطئة موجودة داخل عقولنا فإن انتزاعها يكون دائماً صعباً، وفي بعض الأحيان مستحيلًا. والناس يستأثرون بشدة عندما يقال لهم إن جزءاً من معتقداتهم خطأ. وكما أن الإدراك المسمى حقيقة، فإن الاعتقاد صدق وحقيقة قوية. جميع بيانات العالم تقوم على الاعتقاد.

إن بعض معتقداتنا اليومية تلقف بيننا وبين أسلوب الجودة لأننا لم نتعلم أبداً أو لأننا نسينا نصيحة هارولد جينين الرئيس السابق لشركة ITT. «يجب ألا نعتقنا أساطير الماضي من التركيز على احتياجات الحاضر». ولكننا معاقون. فالأمريكيون لا يستطيعون تقبل أن أسلوب الجودة يأتي بشماره؛ والكثير جداً من متطلبات الجودة لا يتفق مع ما أمانا كبشر لسنوات طوال أنه حقيقي. وهناك عدد قليل نسبياً من الناس يعارض أسلوب الجودة. ومعظم من يقاومون هذا الأسلوب يتعلمون فسمحب بمعتقداتهم ويمهزون عن التغيير، أو يرفضونه، بصرف النظر عن الحقائق. وهذا العقل المشحون بالمعتقدات والأساطير، والكثير منها متصل فينا بون حتى أن ندرسه، ويغوص بنا في مستنقع العجز. وهذه المعتقدات تقوى بداخلنا طوال الوقت».

وخلال حملة انتخابات الرئاسة الأمريكية عام ١٩٩٢، وفي نشرة الأخبار المسائية التي أذاعتها إحدى شبكات التلفزيون، قال جورج بوش الرئيس الأمريكي في ذلك الوقت: «إن المنافسة لا تسبب ضرراً لأى شيء». كان بوش يعنى جيداً ما قاله، ونحن نشك في أن تكون الغالبية العظمى من الأمريكيين الذين سمعوا هذه النشرة قد اتفقوا معه أو على الأقل تقبلوا تصريحه على أنه نموذج للحكمة. إلا أنه خطأ سواء قبلنا أم لم نقبل. ففي كتابه بعنوان: «لا جدال: القضية ضد المنافسة» يحدد ألقى كوهين ويفضح الأساطير التنافسية التي نتقبلها ببساطة. إننا نتنافس ويتم تعليمنا على التنافس منذ نعومة أظافرنا، ونحن نعتقد أننا يجب أن نتنافس لكي نتجح. ويقال لنا إن التنافس جزء من الطبيعة الإنسانية، وأنه يخرج أفضل ما فينا،

• ولقد اقترح روبرت و. ماسون مقولة ما كنا نعتقد مع ما يجب أن نعتقد، ففي خبطة ألقاها في أكتوبر ١٩٩٢، قارئ دين ما تلمح في هارغارد في المرحلة الجامعية بما يعتقد الآن. (ومن المقبول أن استمير الفكرة، فنحن متزوجان، كليل ماسون).

وأنه مصدر سرور (الفائزين)، وأن المنافسة تبني الشخصية (الخاسرين). وكل ذلك ليس صحيحاً. حيث يقول الدكتور و. إدواردز ديمينج فيلسوف الجودة: «في المنافسة خرابنا».

إننا نتحدث عن المنافسة داخل شركة أو منظمة أو المنافسة بين مجموعات من الناس الذين يتعين عليهم العمل معاً مثل رؤساء الأقسام في الشركات، والطلاب، وأعضاء الفريق. وفي أي مكان يجب أن يكون هناك فريق عمل أو تعاون، ويتمن ألا تكون هناك منافسة. وما كان يجب أن يقوله مستر بوش هو أن «التعاون لا يسبب ضرراً لأي شيء»، رغم أن مجرد حفة من الأمريكيين فقط كانت ستصنقه. وفي أي برنامج للجودة يعد التعاون مطلباً أساسياً. وقد قال ديمينج «إن ما نحتاج لأن نفعله هو أن نتعلم العمل داخل النظام، وأعني بذلك أن كل شخص، وكل فريق، وكل برنامج، وكل قسم، وكل مكُون ليس موجوداً بهدف تحقيق فوائد فردية أو لإبراز نتيجة التنافس، بل من أجل المساهمة في النظام ككل على أساس مبدأ النجاح لجميع الأطراف».

إن التعاون مثير دائماً، بينما النزاع الذي يعرف بأنه «حالة من القتال المعلن والطويل» لا يمكن أبداً أن يكون مثيراً، وقد تكون المنافسة مثيرة إذا كانت صراعاً له قواعد وهدف تعاوني. وغالباً ما يطلق عليه الناس اسم منافسة هو في الواقع نزاع – والهدف الوحيد من ممارسته هو تدمير الطرف الآخر. وكما يقول الدكتور راسيل ل. أكوف مستشار وخبير علوم الأنظمة، فإنه في المنافسة قد يكون هناك غرض تعاوني. وهو يضرب مثلاً على ذلك بلعبة التنس. فهي نزاع لأن لاعباً واحداً سوف يفوز وسوف يخسر الآخر. وهي في نفس الوقت تعاون لأن اللاعبين اتفقا على اللعب بنفس القواعد. وبينما يكسب أحد اللاعبين ويخسر الآخر، فإن هذا ليس هو الهدف الوحيد وغالباً ما لا يكون الأكثر أهمية. فهناك هدف آخر، بين الهواة على الأقل، وهو التمتع باللعب، وربما أداء بعض التمارين والصصول على قدر من المتعة. وإذا كان النزاع غير متبادل بأن يكون تفوق أحد اللاعبين واضحاً، ينعدم الهدف من تحقيق المتعة لكلا اللاعبين. ومن أجل تحقيق المتعة يجب أن تكون هناك منافسة متعادلة وأن يتم اللعب وفقاً للقواعد متفق عليها.

ويمكن تطبيق نفس الظروف في العمل. ويقول أكوف: «إنه لا مانع على الإطلاق من أن تتنافس أجزاء من المؤسسات مع بعضها البعض بشرط أن يكون صراعهم هو خدمة هدف الجميع بشكل أفضل مما يحدث بفونه». فطلي سبيل المثال، فإن كلا لاعبي التنس لا يمكن أن يحقق البهجة المتشودة أو يحصل على الممارسة الرياضية التي يريدها إذا لعب منفرداً في مواجهة حائط. فما يعطي قيمة للعبة هو التعاون في المنافسة.

وإذا أردت مثلاً واضحاً لقوة الصراع (التي تعرف بالمنافسة) في إلحاق الضرر، فالت

لست بحاجة للنظر إلى أبعد من المنافسة بين الولايات لجذب الأعمال والصناعة. فخلال هذا التنافس تقدم الولايات أراضي مجانية، وقروضاً ذات فوائد منخفضة، وإعفاءات ضريبية تصل قيمتها إلى مليارات الدولارات. وتلجأ الصناعة إلى إثارة التنافس بين الولايات بهدف الحصول على دعم أكبر مستغلة بذلك قدرتها على توفير وظائف جديدة؛ وسوف تكسب ولاية واحدة بينما تخسر الولايات الأخرى. وفي هذه العملية ليس هناك أى خدمة لهدف أكبر، ولا توجد قواعد متفق عليها، وليس هناك تعاون. وعندما تصل الولايات إلى نفس مستوى العجز في الأموال الذى تعاني منه الحكومة الفيدرالية، فإن «شراء» التنمية الصناعية لا يكون له معنى خاصة إذا كانت «المصفقة» لا تتم. وقد قدمت ولاية نورث كارولينا حوافز مالية إلى ر. ج. ر. نابيسكو RJR Nabisco لإقناعها بإقامة مخبز ضخم جديد قرب «جارنو» جنوب شرقي «رالى» وعندما حدثت أكبر عملية شراء لكامل حصة أسهم إحدى الشركات في التاريخ وهي التي تركت شركة ر. ج. ر. نابيسكو مثقلة بالديون، فإن مشروع المخبز الجديد كان مصيره «التجيل» إلى القرن القادم. ولو حدث ذلك وتم بناء المخبز في المستقبل البعيد، فإن ولاية نورث كارولينا ربما لا تسترد كل الأموال التي استخدمتها «لشراء» المخبز، والسبب في ذلك أن التخفيضات والإعفاءات الضريبية التي طبقت على ر. ج. ر. نابيسكو قد طبقت أيضاً على الشركات الأخرى، ووفقاً لما جاء في أحد التقارير، فإن ولاية نورث كارولينا تخسر ما قيمته ٣٠ مليون دولار من الضرائب كل عام.

ولو تصارعت الولايات، ورفضت التنافس، فإن كل الأعمال والصناعة سوف تظل بحاجة لآماكن من أجل مشروعاتها، وسوف تدفع الضرائب التي تساعد الولايات على تمسين خدماتها في التعليم والرعاية الصحية وتطبيق القانون لصالح كل فرد في المنطقة بما في ذلك الصناعات الجديدة. وليس من المحتمل أن يحدث ذلك في عالم المنافسة الحالى. وقد ذكر تقرير صحنى أن الحاكم جيم هنت يقول «إن الولايات الأخرى تقدم الأموال، وإذا كانت نورث كارولينا تريد أن تستمر في اللعبة فعليها أن تدفع مثل غيرها». وقد نقل عن الحاكم جيم هنت أيضاً تأكيداً لدافعى الضرائب أنه لن تكون هناك سقطة أخرى مثل تلك التي حدثت في حالة شركة ر. ج. ر. نابيسكو وسوف تكون هناك إخفاقات أخرى في مكان ما، ربما ليس في نورث كارولينا، مادامت الولايات مستمرة في التنافس على جذب المشروعات الصناعية.

وهناك مكان آخر حيث يكون ثمن المنافسة واضحاً ومؤلماً وهو الكونجرس الأمريكى فالدولة تتحمل الآن عبء الدين والمشكلات الاجتماعية التي بلغت مستوى رهيباً لدرجة تفوق الوصف. وأعضاء الكونجرس ليسوا قادرين على تقديم المساعدة لحل هذه المشكلات كما ينبغي،

وذلك لأنهم قد أعدوا التنافس وليس للتعاون. فالأعضاء يتم انتخابهم في مقاطعاتهم أو ولاياتهم ليمثلوا هذه المقاطعات والولايات، والوفاء بالاحتياجات المحلية هو الطريقة الوحيدة لضمان إعادة الانتخاب. ويقول النائب بيفيد أ. برايس (ديمقراطي من نورث كارولينا) إنه يقضى وقتاً في مقاطعته يساوى الوقت الذى يقضيه في واشنطن، ونحن نشك في أن يكون هو الوحيد الذى يفعل ذلك.

ورغم أن جميع الأعضاء يتحدثون عن سياسة قومية، واحتياجات قومية، فإن الحقيقة أنه لا يوجد عضو واحد في الكونجرس تم انتخابه لتمثيل الأمة. والأحاديث حول الموضوعات القومية ربما تغطي بكل أنواع التغطية الإعلامية، ولكن القضايا القومية لا تؤدي إلى الفوز في حملات إعادة الانتخاب. والنجاح مرتبط بالطعام، أما الأموال الفيدرالية للمشروعات المحلية، ومدى تأثير الصرف على ميزانية الدولة أو ديونها أو مستقبلها الاقتصادى فلا تدخل في الاعتبار. وكثيراً ما تحدث السيناتور ألفونس داماتو (جمهورى من نيويورك) عن الحاجة لخفض الإنفاق الحكومى في مجالات الفضاء والزراعة - ولكنه كان ناجحاً للغاية في الحصول على أرصدة فيدرالية لشق الطرق العامة في نيويورك. ونحن لا نذكر ذلك على سبيل الانتقاد. فقد انتخب داماتو لكي يهتم بنيويورك في منافستها مع ولايات أخرى؛ وهو بارع في هذا المجال، وبراغته لا تصل إلى مستوى براعة السيناتور روبرت بيرد (ديمقراطي من فيرجينيا الغربية) المعروف بعبقريته الأسطورية في انتزاع الأرصدة الحكومية لولايتيه. والكاتب الساخر يعرف انتماء بيرد ليس على أنه «ديمقراطي من فرجينيا»، ولكن على أنه «ديمقراطي طعام». إن كلاً من بيرد أو داماتو لم ينتخبا لرعاية الأمة، ولكننا على ثقة من أن كليهما سوف يستاء بشدة من أى إشارة إلى أن أعماله تضرر بالأمة.

واعتماداً على مدى توفيق عضوى مجلس الشيوخ عن كل ولاية، يعتبر مجلس الشيوخ من الناحية العملية عبارة عن ٥٠-١٠٠ قسم في هيئة كبيرة، كل منها يحاول التوافق على الآخر، ولا يهتم أى منها بسلامة الهيئة (الأمة) في مجموعها بنفس القدر الذى يهتم به بازدهار قسمه أو قسمها (الولاية). ولا يوجد ما يشجع على التعاون بين أعضاء مجلس الشيوخ - باستثناء تبادل الأصوات بالنسبة لمشروعات مشبوهة غالباً. وتكون النتيجة أن تلقى مليارات الدولارات بشكل عشوائى في مشكلات أو مشروعات يتحمس لها البعض ولا تؤدي بالضرورة إلى حل أى شيء، بل تهدف فقط إلى جذب الأصوات. ولا يحدث ذلك لأن أعضاء مجلس الشيوخ هم من الاشرار، بل لأن هذه هي الطريقة التى يتم بها تنظيم مجلس الشيوخ الأمريكى.

ووفقاً للأسطورة المتعارف عليها، فإن المنافسة في الكونجرس كان يتعين أن تخرج أفضل ما في أعضاء مجلس النواب والشيوخ، وأن توفر لهم الكثير من المتعة، وأن تبني شخصياتهم. ولكنها لم تحقق شيئاً من ذلك، والشئ الوحيد الذي تم تحقيقه هو تراكم الدين وليس بناء الشخصية. إن الولايات المتحدة في ملزق من أن يأتي اليوم الذي تضطر فيه الاعتماد على خرافة مشابهة لخرافة الكساد العظيم بأن الفقر يبني الشخصية.

يتعين على أعضاء الكونجرس أن يتعارفوا لكي تصبح الولايات المتحدة أكثر قدرة على التنافس في السوق العالمية، ولكنهم بدلاً من ذلك يتنافسون فيما بينهم لمساب المفاطعات والولايات التي ينتمون إليها، بينما تصبح الأمة أقل قدرة على المنافسة. ونفس النوع من التنافس الضار يحدث داخل الشركات والمدارس والمستشفيات ومستويات الحكومة الأخرى. فنحن مشغولين بالتنافس مع بعضنا البعض لدرجة أننا نلحق الضرر بقدرتنا على المنافسة كدولة في السوق العالمية. ففي داخل الشركة تؤدي فكرة أن التنافس يجعلنا أفضل إلى وجود أنظمة للعاملين تقوم بتقييم كل منهم في مقابل الآخرين. فكيف يمكن أن يعمل أي شخص بشكل تعاوني كجزء من فريق، إذا كان هذا التعاون قد يساعد عاملاً آخر على الوصول لدرجة وظيفية أعلى، وربما أيضاً زيادة في المرتب للتفوق. والفكرة القديمة التي تقول إن التنافس (النزاع) يؤدي إلى أفضل النتائج بالنسبة للعمل هي فكرة خاطئة. والذي يحقق ذلك هو التعاون. والتنافس يكمن في أننا يجب أن نتعاون حتى نصبح أكثر قدرة على التنافس.

وهناك منطقة واحدة للتنافس تعد طبيعية، وتظهر الأفضل، وتوفر البهجة، وتبني الشخصية. وأعني بذلك تنافسنا مع أنفسنا. إننا نتنافس داخلياً لكي نصبح أفضل، لكي نكون أكثر ذكاء أو نحقق نتيجة أفضل فيما نفعله، وليس من الضروري لكي يصبح أي منا أفضل، أن يصبح الباقيون لو حتى واحد منا أسوأ. فهذه هي فكرة المكسب والخسارة القديمة، ولكن بالتعاون، يمكن أن نفوز جميعاً. فنحن نتعاون مع الآخرين ونتنافس مع أنفسنا كفراد. والشركات تتعاون وتتنافس: فشركة موتورولا لديها مشروع مشترك مع شركة يابانية تعتبر من المنافسين لها أيضاً. ونحن نتنافس كدول في السوق العالمية بينما نتعاون من أجل الحفاظ على السلام وزيادة التجارة ومساعدة الدول النامية. هذا التوازن بين التعاون والتنافس ينتج فائزين في كل مكان يتمتعون بمنتجات أفضل بتكلفة أقل وباستخدام أقل لموارد العالم الطبيعية التي تتضاءل.

هذا هو أول المعتقدات القديمة التي تحتاج للتغيير. وحتى تصبح المتابعة أسهل بالنسبة لك، إليك على الصفحة التالية قائمة بالشياطين الخمسة عشر، التي تمسوق قبول

فلسفة إدارة الجودة الجيدة.

وكما يجب علينا أن نغير ما نفعله، فإننا يجب أن نغير السبب الذي نفعله من أجله. فلطالما اعتقد الموظفون أن التقدم يكون عن طريق إرضاء الرؤساء. ومنذ مرحلة مبكرة من القرن العشرين عندما بدأ الإنتاج الضخم، كان إرضاء الرؤساء هو طريق التقدم. أما الآن فلم يعد الوضع كذلك. وعند الأخذ بنظام الجودة، يصبح التحكم للعميل، وعلى ذلك يجب عليك وعلى رئيسك العمل على إرضائه. وهذا يجعل الهيكل التنظيمي في وضع مقولب. العميل في القاع (هذا إذا كان موجوداً في الهيكل أساساً)، والمدير التنفيذي على القمة. ويقول الاستشاري بيتر شولتز: «إنه من المهم بالنسبة لك كموظف «ألا» ترضى رئيسك، ومن المهم أن ترضى عميلك. هذا التغيير يتطلب تغييراً عميقاً للعقلية في منظماتنا. وهذا صعب للغاية». بل وخطير أيضاً كما يوضح شولتز. فليس بوسمك اتخاذ هذا القرار من تلقاء نفسك. ومن المهم جداً أن يتفهم رئيسك ويوافق على تغيير التركيز من الرئيس إلى العميل. والكاتب الدرامي البريطاني وإليام كونجريف الذي كتب عن غضب امرأة تعرضت للسخرية، لم يلاحظ على الإطلاق غضب مدير أمريكي عصري تعرض للتجاهل. فانضمامك إلى صفوف العاطلين لن يفيد في شيء.

إن تعريف العميل يتسع في معظم برامج الجودة ليشمل العملاء في الداخل والخارج*. فالعميل الخارجي واضح تماماً إنه من يدفع فاتورة المنتج. أما العميل الداخلي فهو من يعتمد على عملك. ففي خط التجميع أو في إدارة المحاسبة يكون هو من يتولى متابعة ماقلت به من عمل، أو بمعنى آخر، فإن العميل الداخلي هو الشخص الذي يعتمد على أنك أديت عملك بشكل سليم. ويقول الاستشاري الدكتور مايرون ترييوس «الفكرة هي أنك تنظم عمل الناس بحيث يحاول كل شخص إرضاء الشخص التالي له في الترتيب. أي يتعامل مع هذا الشخص التالي له كعميل».

ومهما كان تعريفك «للمعمل» فإن هذا العميل هو الشخص الذي سيحدد «الجودة» بالنسبة لك. والتعريف المقبول بوجه عام، مع بعض القيود، هو أن الجودة هي أي شيء يقوله العميل. وقد جاء هذا من جملة كتبها الكاتب روبرت بيرسج حنذ حوالي عشرين عاماً مضت: «رغم أنه لا يمكن تعريف الجودة، إلا أنك تعرف ما هي الجودة». وبحلول الثمانينيات من هذا القرن، جعل ذلك التعريف الشركات تتحدث عن الحاجة لإرضاء العميل، وقد اتضح أن ذلك ليس كافياً. وشرح

* هناك عدة برامج معترف بها للجودة. وقد ناقشناها في الفصلين الثالث والرابع من كتاب «إمّا الجودة أولاً».

• • •

جديد

التعاون يساعد الناس على أداء عمل أكثر فعالية.

كل شخص يستطيع الفوز.

إرضى العميل.

طور النظام إلى الأحسن.

التركيز على الغرض من النظام الشامل، وكيف يمكن تحسين العمليات لخدمة هذا الغرض بشكل أفضل.

أولاً الاعتراف بوجود تنويعات في كل الأشياء والأشخاص. وانظر ما إذا كانت المشكلة تقع داخل أو خارج النظام.

التحسين الدائم هو رحلة لا تنتهى.

كفاءة العمل، والمشاركة في الرؤية والهدف، والقيادة والتدريب الجيد، كلها عوامل رئيسية في خلق الجودة.

المخاطر ضرورية وبعض الأخطاء حتمية عند ممارسة التحسين الدائم.

كل إنسان يظل يتعلم مدى الحياة.

الرؤساء يساعدون العاملين على التعلم وتحقيق التحسينات.

الفريق ذو القيادة الجيدة يعرف أكثر ويستطيع أن يؤدي أفضل.

الإنجاز الهام في عالم معقد يستغرق وقتاً.

يجب أن تكون واعياً بمعتقداتك وأن تختبرها باستمرار لمعرفة إذا كانت مازالت لها مصداقيتها.

فكر أولاً ثم افعل.

• • •

قديم

المنافسة تحفز الناس لأداء عمل أفضل.

في مقابل كل فائز هناك خاسر.

إرضى رئيسك .

إلقاء المسؤولية على الآخرين يبرز المشكلات.

تركيز التحسين على العمليات الفردية.

تعرف على السبب وعالج المشكلة.

يكمل العمل إذا تم الوفاء بالمواعيد.

الفحص والقياس يضمنان الجودة.

المخاطر والأخطاء أمور سيئة.

يوسعك استكمال تعليمك.

الرؤساء يقولون ويسيطرون.

يتعين أن يعرف الرؤساء كل شيء.

الأرباح قصيرة الأجل أفضل.

لست مضطراً أن تكون مدركاً لمعتقداتك الأساسية.

افعلها الآن.

لنا هوارد ويلسون مدير الجودة المبنية على اعتبارات السوق في خدمات شركة آي. بي. إم. IBM ذلك منذ عدة سنوات مضت. فقال: إذا لم ترض العميل فإنه سيجد إن عاجلاً أو آجلاً شخصاً ما يفعل ذلك . وإذا أَرْضِيتَ العميل فسيعود مرة أخرى أو ربما يقنع شخصاً آخر بذلك. وإذا أدت أن يعود إليك العميل، إذن يجب إرضاء هذا العميل. وطريقة إرضاء العملاء هي أن تقدم لهم شيئاً لم يتوقعوه. ويطلق ويلسون على ذلك اسم عامل السرور.

وفي إعلان عن شركة «تي. دبليو. إي. TWA» أنبئ بالرائدو في أبريل ١٩٩٣ وصف أحد عملاء شركة الطيران للمسافة الإضافية التي توفرها طائرات هذه الشركة من أجل راحة أرجل الركاب بالدرجة السياحية بأنه «جائزة، أي شيء لم تكن تتوقعه في مقابل نفس الأجر»، وهذا هو عامل السرور. ولا يتعين أن يكون هذا العنصر غالباً. ولتسأل من حولك وستحصل على إجابة واحدة على الأقل، وهي أن عامل السرور المهم بالنسبة لجال الفئانق مثلاً ليس في وجود «ميني بار» داخل الفرفة، أو الحصول على الصابون والمطور وأدوات الزينة مجاناً، أو وجود قطع من الشيكولاتة فوق الوسادة، بل في أن ينادى موظفو الاستقبال العميل باسمه. وهذا أمر معقول. ولأننا أصبحنا جزءاً من مجتمع تتزايد فيه التكنولوجيا العالية، فإننا نكون أكثر احتياجاً لأن نتذكر أن أيأ منا يمثل شيئاً أكبر من مجموع رقم تلمينه الاجتماعي.

إن نظام الإدارة الأمريكي التقليدي يعترف بالأفراد فعلاً ولكن بشكل يجعلنا جميعاً قاندين على الاستغناء عنه. إن أحد معتقداتنا الثابتة هو أنه في حالة حدوث أي خطأ، فإن شخصاً ما - واحد ووحيد - يجب أن يكون مسئولاً عن هذا الخطأ. ولذلك فإن طريقة حل هذه المشكلة هي التوصل إلى هذا الشخص، وكما يقول أحد الخبراء في هذا المجال: «فلتجعل المذنب يدفع الثمن». وهذا هو الحل المقبول الذي أثبت كفايته بمرور الوقت، ولكن الخطأ الوحيد فيه هو أنه لا يأتي بنتيجة. وإيمان بقيمة الكش الغداء يأتي من الكتاب المقدس ومن سفر اللاويين الذي يبدأ من الآية ١٦-٢١. يطلب من بني إسرائيل كعمل رمزي أن يضعوا خطاياهم وأثام قبيلتهم على رأس كيش كل عام ثم يطلقوا هذا الكيش في البرية. متخلصين بذلك من خطاياهم. ولم يطلب من بني إسرائيل أن يطردوا بعضهم البعض إلى البرية لكي يهلكوا تكفيراً عن آثامهم. ويستمر الرمز، ويبقى الشعب. (وقد سأل أحد الأصفياء «هل يجب على الكيش أن يهرب في الصحراء؟ نعم. إننا نعرف ذلك، ولكننا نأخذ الدعاية حيث نجدنا»).

هناك تغيير آخر لم نفعله ولكنه يتضح جيداً من أي شينج I Ching، وهو كتاب صيني للقصائد الشعرية والنصوص ربما يرجع تاريخه إلى الألف الثانية قبل الميلاد وربما كتب بالشكل

الذى نعرفه فى القرن السابع قبل الميلاد. ويعرف هذا الكتاب أيضاً باسم «كتاب التغييرات»، وهو كتاب يفضلته كثيراً النجمون فى أيامنا هذه، ولكنه استخدم منذ فترة طويلة لوضع نظرية الكون وقد استند إليه كونفوشيوس لكى يطرح فكرته القائلة إن كل إنسان يوسعه عن طريق التعلم أن يعثر لنفسه على المكان الملائم فى عالم الأخلاق. ويتحدث الكتاب عن عالم متدفق من البدايات والنهايات المستمرة، ويصف طريقة تحويل الأزمة إلى فرصة. بمعنى آخر فإن كتاب أى شينج يهتم بالأنظمة. ويقول الدكتور راسل ل. أكوف إن الاهتمام بالأنظمة كان سائداً فى الفكر الشرقى لآلاف السنين، ولكنه لم يظهر فى الفكر الأوروبى وبالأذات فى ألمانيا حتى الثلاثينيات من هذا القرن.

ويقول الدكتور راسل إن «ثورة الأنظمة تتعلق بشينجين الأول مفهوم النظام وكذا استخدام العلم. وقد كان لدينا علم، ولكن ليس لدينا مفهوم النظام. أما [الاسميويون] ف لديهم مفهوم النظام ولكن ليس لديهم مفهوم العلم». وقد ساد هذا الوضع حتى ما بعد الحرب العالمية الثانية. والذى حدث هو أن الاسميويين، كما يقول أكوف، «استوعبوا مفهوم العلم بشكل أسرع مما استوعب به الغربيون مفهوم النظام». إن قدرتنا على فهم الأنظمة والمتطلبات الجديدة، تتعرقل بسبب عجزنا عن قبول فكرة أن الأنظمة نفسها، وليس بعض الأشخاص أو العمليات فيها، هى المسؤولة عن الأخطاء التى تحدث.

والسبب فى أهمية ذلك أن أساليب الجودة بوجه عام تعلمنا أن كل شئ عبارة عن نظام، ولكى نمسّن الجودة، يجب أن نحسن النظام ككل. وكقاعدة عامة، فما لم يكن هناك تمرد مقصود لن تستطيع أن تجد من يستحق اللوم إذا حدث خطأ. ومن النادر تماماً القول أنه بوسع أى شخص فى نظام ما أن ينتج أكثر مما أعد النظام لكى ينتجه. ولوم أو مكافأة الأفراد على ما يقفله النظام هو مسألة عبثية لا جدوى منها فى أفضل الأحوال، بل وعادة ما تكون ضارة. إنك لا تعرف من يستحق مكافأة، إذا كان هناك من يستحق ذلك، وليس بوسعك أيضاً أن تتحد من الذى يجب أن يكون كيش فدا، إذا كان لا بد من ذلك. إن البحث عن كيش الفدا هذا لا يؤدي إلى أى شئ من أجل إصلاح النظام الذى سمع بحوث الخطأ، وإذا كنت تبحث عن «شخص ما» لتوجه له اللوم، فليس بوسعك أن تبحث عن «الشئ» الذى حدث فيه الخطأ داخل النظام، ومعنى ذلك أن الخطأ سوف يتكرر فى مرحلة ما فى المستقبل. وإن يكون بوسعك ضمان أى شئ حتى أن تجعل حياتك بانسة بهق.

لقد عاش الأمريكيون القرن الحالى وهم متكدون من السبب والنتيجة – فإذا فعلنا هذا

فسوف يحدث ذلك. وقد بدأنا الآن فقط في التوافق مع التغيير، وهو المفهوم الإحصائي الذي يتجاوز علم الرياضيات نحو كيف نتعلم وكيف نعيش. إن نظام ديمينج للإدارة يعلمنا أن التغيير موجود في جميع الأشياء وفي جميع البشر، وما لم تفهم هذا التغيير وتخطط له، فمن المحتمل أن تتسبب في مأزق كبير. ومن خلال دراسة التغيير تستطيع أن ترى إذا كان خطأ ما جزءاً من النظام فيحتمل أن يتكرر، أو ما إذا كان خطأ من خارج النظام غالباً ما يكون ناجماً عن خلل لا تفسير له وربما لا يتكرر أبداً. وإذا لم تفهم نظرية التغيير، فإنك ستحاول إصلاح هذا الخلل الذي لا يوجد له تفسير، والذي سيكلف فحمه الكثير، أو أنك ستحاول تجاهل خلل موجود داخل النظام، وهو ما لا يمكن عمله وسيكلف الكثير لأنه سيتكرر بشكل مستمر. وكان المطلوب قديماً هو العثور على السبب وإصلاح المشكلة بصرف النظر عن ماهيتها. أما المطلوب حديثاً فهو تقرير ما إذا كان الخطأ يمكن في النظام ويجب إصلاحه أو أنه خارج النظام ويمكن تجاهله. وبالنسبة للمدير الأمريكي الذي تدرب بالشكل التقليدي على السبب والنتيجة، فإنه من المستحيل قبول فكرة أن هناك خطأ لا يستحق محاولة العثور عليه وتصحيحه. وهذا الخطأ يمكن أن يكون نتيجة دون أي سبب معروف، فهذا مفهوم تدريتنا على مقاومته.

هذا النوع من التفكير غير النقيض هو الذي يصعب قبوله. كما يصعب علينا قبول أن بعض الجهود لن تنتهي على الإطلاق. وأسلوب الجودة يتطلب التحسين الدائم لأنه، ورغم صعوبة تقبله، فإنه ليست هناك عملية أو منتج (أو شخص) يمكن أن يصل إلى الكمال. والتحسين الدائم عبر وسائل الجودة يعتبر لهذا السبب هو النقيض للحكمة التقليدية القائلة: «ما لم يحدث كسر فلا داعي لإصلاحه». وكما يقول بيتر شولتز في قوله الشهيرة «إن لها منطق سهل وسطحى». وهذا يبدو صحيحاً، وقبل أن تكون لدينا وسائل الجودة، ربما كان يمكن اعتبارها نصيحة جيدة. وإذا لم تفهم ما يفعله نظامك فإن محاولة تحسين النظام يمكن بالصنفة أن تجعله أفضل بالفعل. وبالطبع فإن ذلك يمكن أيضاً بنفس السهولة أن يجعله أسوأ. وهذا النوع من العيث من أجل العيث يعرف في وسائل الجودة بلغة تلاعب، وهو أمر يعارضه جميع القبراء. والآن بعد أن عرضنا كيف تعمل النظم، فإن الهدف هو التحسين الدائم، وانتظار أن يحدث خلل في شيء ما يعد خطأ. وإلى جانب ذلك كيف تعرف أن بوسطك إصلاح الخطأ عندما يحدث؟

إننا نرى أن التعليم المام في الولايات المتحدة قد انهار على الأقل منذ الحرب العالمية الثانية، وكل محاولة لإصلاحه كانت نها (أ) نفقات باهظة (ب) جعلته أسوأ. والسؤال الآن ألم يكن حال القولة وشبابها سيصبح أفضل إذا كنا قد وصلنا تحسين التعليم المام باستخدام وسائل

الجودة بدلاً من أن ننتظر انهياره؟ لقد تحقق نجاح ملحوظ في التعليم عندما استخدمت وسائل الجودة. ومعظم المعلمين يرتبطون بنظام الإدارة التقليدي بنفس درجة ارتباط معظم الصناعيين. وكلا المجموعتين متساويتين في ترددهما بالنسبة لتبني وسيلة جديدة. وهم يتمسكون بمعتقداتهم ويطلبون المزيد من الأموال لممارسة بعض التجارب الجديدة داخل نفس النظام القديم.

ويطالب الموظفون العموميون بمعايير أكثر إحكاماً، ويدعون لإيجاد اختبارات للتحصيل للتأكد من أن خريجي المدارس العليا قد اكتسبوا الحد الأدنى من بعض المهارات المقبولة. إن الاختبارات مثل عمليات التفتيش: الهدف منها هو اكتشاف الخطأ الذي حدث، ولكنها تدل على كيفية تحسين النظام الذي أنتج أساساً خريجين غير متعلمين من المدارس العليا. إن التفتيش لا يخلق الجودة والاختبارات لا تستطيع أن تخلق تعليماً. وهي قد تستطيع أن تؤكد وجود مشكلة، ولكننا نعرف بالفعل أن هناك مشكلة، والتأكيد ليس ضرورياً أو حتى مرغوباً فيه. وقد كان الاعتقاد القديم هو أن التفتيش يؤدي إلى الجودة. والضروري في الاقتصاد الجديد هو بوم التحسين من أجل إزالة المشكلة الراهنة والمطلوبة دون حدوث مشكلات في المستقبل، حتى إذا لم نكن نعرف ما هي هذه المشكلات التي قد تحدث مستقبلاً.

إن المسألة ليست هي الانتهاء يوم الجمعة والحصول على تقدير جيد، ولكن المسألة هي التحسن بشكل دائم، وخوض التجربة، والاستعداد لتقبل الفشل. وكما كتب ميرمان ميفيل فإن «من لم يفشل أبداً في مكان ما، لا يمكن أن يكون إنساناً عظيماً». وفي نظام الإدارة الأمريكي فإن الفشل في مشروع ما كان دائماً بمثابة بقعة من الحبر الأسود في سجل الإنسان في العمل، وعادة ما يكون ذلك ضماناً بأن الترقية التالية قد تلتجأت إلى وقت ما في المستقبل البعيد، بل وربما لا تأتي أبداً. وفي طرق الإدارة القديمة تعتبر المخاطر أو حتى الأخطاء الصغيرة أشياء يتعين تجنبها بأي ثمن. أما في العالم الحديث فإن المخاطرة مطلوبة. (أرجو ألا يذهب نهك بعيداً: فهناك فرق بين الفشل الواعي، حيث تملك المخاطرة المحسوبة ما الذي يجب ألا تفعله، وبين العجز المتصلب الذي عفا عليه الزمن). وفي الاقتصاد العالمي، حيث يتحرك كل شيء بدرجة أسرع مما كان عليه من قبل، وحيث يمكن أن تفقد أي تكنولوجيا جديدة جديتها في اليوم التالي، فإن الشركات التي لا تريد لأفرادها الإقدام على مخاطرات محسوبة، وبعضها محكوم عليه بالفشل، ستكون عادة متخلفة عن غيرها خطوتين إلى الوراء. فالتأخر في الوصول إلى الأسواق يمكن أن يدمر الشركة. ومن يصل إلى السوق أولاً يلتناج جديد غالباً ما يكون دائماً هو الرابع الأكبر. وفي المنافسة كما هو الحال في الكمبيوتر هناك تأثير لتوقيت.

والأكثر أهمية هو أننا نحن الأمريكيين يجب أن نتعلم التفكير بطريقة جديدة في أنفسنا، طريقة لا تتميز على وجه الخصوص بالتملق في البداية ولكنها شديدة الفعالية. ويجب أن نتقبل فكرة أننا لسنا أنكياء بالدرجة التي نتصورها، وأن الشهادة الجامعية، وحتى الشهادة المتقدمة، لا تعنى أننا متعلمون. لقد كان هناك وقت لم تكن المعرفة تتغير فيه بمثل هذه السرعة، ولكن ذلك كان منذ زمن بعيد، عندما كان الطلبة مازالوا يتعلمون أن الذرة هي أصغر وحدة للمادة ولا يمكن أن تنقسم. في ذلك المين كانت الشهادة التعليمية تصلح مدى الحياة.

أما بالنسبة للاقتصاد العالمي، فإن التعليم يشبه الجودة إلى حد بعيد، إنها مسألة تحسين دائم طوال الحياة. ونحن لا نفعل ذلك بعد. ففي مجتمع يحمل عشرون في المائة من سكانه البالغين درجات جامعية، هناك أقل من عشرة في المائة من سكانه لا يقرأون في العام كتاباً أكثر صعوبة من القصص الشعبية. وبعض التقديرات تقل عن ذلك، وإن كان هذا التقدير ضعيف بما فيه الكفاية لتوضيح الهدف: إن الكليات والجامعات الأمريكية منحت الشهادات لحوالي ضعف عدد من علمتهم بالفعل. والفكرة القديمة بأن التعليم شيء يمكن استكماله يجب أن تنفسح الطريق للمطلب المصغى الخاص بالتعليم مدى الحياة. ويمكن وسيكون المجتمع أفضل لو تم ختم كل درجة علمية بمنحها كل معهد بهروف حمراء بعرض بوصتين على وجه الشهادة بخاتم يقول : «تصريح للتعليم».

لقد استمر ديمنج حتى وفاته يتعلم ويطور نظام الإدارة الخاص به. وجوهر هذا النظام أربع عشرة نقطة وضعها ديمنج في السبعينيات، ووضع فيها ثمار سنوات خبرته التي حاول فيها أن يعلم الآخرين كيف يحققون الجودة. وهناك نقطتان من بين النقاط الأربع عشرة تحتاج تدريباً لاكتساب مهارات في العمل وفي التعليم. وقد كان ديمنج حريصاً على التأكيد في نواته أنه يجب عدم الخلط بين النقطتين. فالتدريب على المهارات - أي الأشياء التي تحتاجها لكي تؤدي عملك بالقصى قدراتك - يجب أن يستمر مادام الإنسان محتاجاً للتعليم. فعندما يتعلم الرسام ويعرف كل ما يتعين معرفته بشأن تدفق الألوان، وفرش الرسم، والأوراق، والأقمشة التي يتم الرسم عليها، والخطوط المستقيمة، وكل ما له علاقة بالرسم؛ عندئذ لا يكون هناك معنى لاستمراره في التدريب. وإذا ظهر تطور جديد مثل جهاز الرش، يحدث فرقاً في الصناعة، عندئذ يكون الوقت قد حان لتدريب إضافي.

وهذا أمر مثالي، حتى الآن. إن معظم الشركات الأمريكية لا تقوم ببنى تدريب في الوقت الحالي. وحتى بالنسبة للشركات الكبرى التي تقوم بالتدريب، فإن معظم ميزانية التدريب يتم

إنفاقها على تدريب المديرين. وهذا الوضع ربما يشهد تغييراً، خاصة بين الشركات الصغرى التي كانت بشكل تقليدي ترى أن التدريب عملية مكلفة للغاية. ففي بدايات عام ١٩٩٣ تبين من إحدى التقارير أن عدداً يتراوح بين ٣ إلى ٥٪ فقط من الشركات الصغيرة لديها برامج تدريبية يجري تنفيذها، بينما هناك نسبة ٢٠٪ تريد أن تبدأ هذه البرامج. ويتعلم أصحاب الأعمال الصغيرة أن التدريب يمكن أن يكون هو الفرق بين النجاح والفشل. وفي معظم الحالات، فإن التدريب يتم على مهارات معينة في العمل والفترات محدودة.

أما بالنسبة للتعليم فالأمر مختلف. ونظراً لأنك لا تستطيع مطلقاً معرفة كل شيء، فلا بد أن يستمر التعليم، ووفقاً لما يقوله ديمنج فإن ذلك من الأفضل، إذا كان هذا التعليم له علاقة بسيطة أو لا علاقة له بعملك. هذه هي النقطة التي يتوقف عندها المديرون التقليديون الأمريكيون. فالشركات الكبرى ترى أنه من المعقول أن تدفع تكاليف مقرر دراسي في الحاسبة المتقدمة لحاسب جديد، ولكن حتى بعض أفضل الشركات تبدو مترددة في دفع تكاليف مقرر دراسي في الفلسفة أو التنويم الفنى أو فن تنسيق الزهور الياباني.

إن تعليم العمال في مجالات غير مرتبطة بعملهم ربما يكون له عائد أفضل على المدى البعيد من التدريب على المهارات، ولكننا نعتزف بأنه من المستحيل قياس ذلك أو إثباته. والنظرية هي أنه عندما يضطر العامل للتفكير في موضوع جديد بطريقة جديدة، فإنه سوف ينقل هذه المهارات الفكرية الجديدة إلى العمل. والتفكير في العمل القديم بطريقة جديدة يستطيع أن يخلق حلاً جديداً. فعلى سبيل المثال، يتطلب فن تنسيق الزهور الياباني أن تكون عين المصمم باحثة عن أقصى فائدة فنية بنقل مواد ممكنة، الأمر الذي يعد وسيلة لخلق منتج أفضل بتكلفة أقل. وحتى إذا لم يحدث أى تغيير ملحوظ، فإن العامل سيكون أكثر مهارة، وهذا يمثل رصيماً في حد ذاته. إن ما يشكل نجاحاً تجارياً في القرن الواحد والعشرين هو قوة عمل تتكون من الأشخاص الأعلى تطعماً، والأكثر تحفيزاً.

وهذا يسبب تغييراً آخر في معتقداتنا. فالعمال نوى الدوافع الذاتية والتعليم العالي لا يحتاجون لمشرفين يراقبونهم ويصعدون لهم الأوامر. ومثلاً نشر فريدريك و. تايلور نظريته عن الإدارة العلمية عام ١٩١١، أصبحت المصانع منظمة بحيث يقوم كل عامل فرد بعمل مهمة صغيرة تماماً بالطريقة التي يطلب منه أن يؤديها. وهكذا لا تحريف، لا تفكير، لا ابتكار، والكثير من الإشراف. وإذا كان تايلور ينجح أى شيء آخر، فهو بلا شك قد خلق انزعاجاً كبيراً للوظائف الإشرافية. ويقول أحل التقارير إنه خلال الفترة ما بين ١٩١٠ و ١٩٢٠ زادت الوظائف

الإشرافية بنسبة بلغت مرتين ونصف النمو بين كل العاملين بلجوه.

وأساليب الجودة تتطلب عكس ذلك تماماً - عدد أقل من المشرفين والاشتراك الكامل للأشخاص الذين يقومون بالعمل في تحديد وتقدير كيفية أداء هذا العمل. ويغير ذلك الوضع العلاقة بين الإدارة والعمال. أولاً، تكون الحاجة للإدارة أقل، الأمر الذي قد يفسر لماذا كانت هناك بطالة أكبر بين الموظفين عنها بين العمال في فواتل عام ١٩٩٢، وكان ذلك يحدث لأول مرة منذ بداية حفظ السجلات. ثانياً، أن الإدارة المتبقية تكون مهمتها مساعدة العاملين وليس إصدار الأوامر إليهم وهذا تغيير لا يستطيع أن يفعله بعض المديرين، بنفس القدر الذي لا يستطيع بعض كبار المديرين إقناع أنفسهم بقبول حقيقة أن نجاح الشركة لا يتوقف على مدى ذكائهم، بل على مدى ذكاء وقدرات العاملين في هذه الشركات.

وبالنسبة للتصنيع بالكم، فإنه كان على الرئيس أن يعرف كل شيء وأن يقود قوة العمل ويسيطر عليها. ولم يعد الأمر كذلك. فعلى الرئيس أن يتيح للعاملين أداء العمل بالتعاون. ومثل الكثير من الأفكار القديمة التي نهجناها، يجب أن نتعرف على تلك الأفكار التي مازالت قائمة في العالم الحديث. لقد اعتدنا على المثل الذي يقول «إن عقلين أفضل من عقل واحد». والآن يتعين علينا أن ننفي ذلك.

وقد يسبب هذا الاشتراك من جانب قوة العمل بعض الارتباك. وعلى الرغم من أن العاملين لهم رأى في كيفية إنجاز الأشياء، كما أن أفراد الإدارة الوسطى موجودون في مواقعهم لمساعدتهم على ذلك؛ إلا أننا لا نصف الفوضى أو حتى الديمقراطية. فالرئيس يظل رئيساً، ولكن بدلاً من أن يقول «لا»، فإنه يقول «لا، وإليك الأسباب». والفارق هو أن الرئيس الآن يقرر فقط تلك القضايا التي ينبغي أن يقرها الرئيس، ويترك التفاصيل اليومية التي تعد جزءاً طبيعياً من جميع الأعمال للأشخاص الذين يقومون بهذه الأعمال. هذا الوضع يتيح الحرية لكبار المسئولين للاعتماد بالاستقلال والتخطيط له. ويعد هذا أحد الأجزاء المريحة في أسلوب ديمينج الذي لا يعرفه إلا عدد قليل جداً من الأشخاص: وهو يسمح لكل شخص في أي مشروع بالتركيز على ما يفترض أن يفعله، وأن يعرف أن الأعمال الأخرى تعالج بنفس الكفاءة من قبل أناس آخرين.

وهناك مجال للتغيير سيكون صعباً على الأمريكيين بشكل خاص. إننا شعب نافذ الصبر بشكل ملحوظ، ونريد إنجاز كل شيء في اليوم السابق، وإذا كان لا يمكن إنجازها بسرعة فإن الأمريكيين يتساءلون عما إذا كان هذا الشيء يستحق عناء عمله على الإطلاق. ولا يمكن تحقيق الجودة بهذا الأسلوب. فنظام الإدارة الذي وضعه ديمينج يستغرق سنوات لأنه فلسفة وليس

أسلوباً. فالتفكير دائماً أكثر صعوبة واستهلاكاً للوقت في نظام إدارة الجودة. ولكذلك إذا لم تكن صبوراً بالنسبة للنتائج، فإن توجيه النصح لك «بالصبر» سيكون مثيراً للغضب. إن الأمريكيين يعتقدون أن كل شيء يمكن عمله بسرعة - إن كل شيء لا يتم بسرعة لا بد وأن يكون سيئاً بالضرورة. وهذه خرافة أخرى يجب التخلص منها.

إن التحسينات الهامة في منظمة معقدة تتطلب مدى بعيداً وتستحق الوقت والجهد المبذول لتحقيقها. والأمريكيون لم يفعلوا في المثلث الحالي خلال الأسبوعين الماضيين. ونحن من جانبنا إن نخرجهم من هذا المثلث خلال الأسبوعين القادمين.

ونظراً لأن أسلوب ديمينج يستغرق وقتاً، فقد ثارت حوله الشكوك بالفعل في بعض المواقع ويحذر بعض خبراء الإدارة من أن التخلي عن أهداف قصيرة المدى يعد فكرة سيئة. وفي عامي ١٩٩٢ و ١٩٩٣ نشرت صحف ومجلات «هول ستريت جورنال»، و«نيويورك»، و«إكونوميست»، و«واشنطن بوست»، و«إنكويرير» مجازين مقالات تملن فيها أن نظرية الجودة سادت، أو تحتضر، أو عفا عليها الزمن. وقالت مجلة «إنكويرير» مجازين: «إن فشل شركة والاس بعد فوزها بجائزة مالكولم بولدرديج القومية للجودة يدعو إلى التساؤل حول قيمة أساليب الجودة والتي أجعلتها كلها على سبيل الخطأ باعتبارها «إدارة الجودة الكاملة». ولم يشر المقال إلى ستة عشرة شركة أخرى فازت بجائزة بولدرديج، وكان من الواضح أنها تواصل عملها بنجاح. وقال الدكتور كورت رايمان، مدير جائزة بولدرديج في يوليو ١٩٩٣، «إن جميع الفائزين بالجائزة حققوا تحسناً في الإنتاجية على أسس متواصلة، ومعظمهم حقق ذلك بشكل كبير».

إن الفائزين بجائزة بولدرديج والذين يتعاملون في بورصة نيويورك من أفضل المستثمرين. ووفقاً لما ذكرته مجلة «بيزنس ويك»، فإن استثمار ألف دولار من جانب الفائزين بالجائزة في البورصة في نفس يوم إعلان فوزهم، حقق ربحاً بنسبة ٨٩,٢٪. بعد استبعاد الفوائد، بحلول خريف ١٩٩٣. ونفس الاستثمار النظري في الأسهم في مؤشر بورصة مقبول كان سينمو فقط بنسبة ٣٣ في المائة. إن هذا النجاح لم يكن حليفاً لكل الفائزين بجائزة بولدرديج، ولكن أرباب الناجحين كانت أكبر بكثير مما فقدته الخاسرون. وفي عام ١٩٨٨ كان الفائزان هما «استجهاوس» و«موتورولا». وقد خسرت «استجهاوس» ٤٧,٥ في المائة من أسعار أسهمها، بينما حققت «موتورولا» ربحاً بنسبة ٤٤,٣ في المائة. وحتى بهذا المستوى من الأداء، فما زال الناس في شك من مفهوم الجودة.

وجزء من المشكلة يرجع في رأينا إلى أن كلمة «جودة» لا تعني شيئاً ملموساً، وقد تستخدم

الكلمة أحياناً لترويج المبيعات تغطية لنقص تام في الجودة. وفي أحد برامج التلفزيون الحديثة تسالطت إحدى الشخصيات «هل سبق أن لاحظت أنه عندما لا يكون شيء ما على المستوى المطلوب، فإنهم يضعون كلمة مثل الجودة قبلها؟» وليس هذا صحيحاً دائماً، ولكنه يحدث بكثرة لا يمكن تجاهلها.

وتعير إدارة الجودة الشاملة الرائج الآن هو أي شيء يقول الخبير إنه كذلك، ويساء استخدام هذا المفهوم من جانب كثير من الناس بحيث أصبح لا يعنى شيئاً على الإطلاق. وفي مايو ١٩٩٣ عندما أعلن أحد كتاب الأعمدة بالصحف أن «الإدارة اليابانية» قد ماتت، عرف الجودة على أنها الآلية، ونواتر الجودة، والتوريد في الوقت المناسب، ثم أوضح بالتفصيل لماذا لا يصلح ذلك في الولايات المتحدة. وقد أخطأ هو الآخر في هذا التوضيح.

وربما يكون ما نحتاجه هو كلمة جديدة، كلمة تصف ما يدور في نظام إدارة يمينج، ويكون لها معنى متعارف عليه وتقبله جميعاً. وكتاب بيرسج الرائد «زن Zen» وفن صيانة الدراجة البخارية له عنوان إضافي «بحث في القيمة»، ويقترح آلن بنديكت، الذي يدرس وسائل الجودة، بعد أن استعرض كتاب بيرسج الثاني «إيلا هال» أن نتوقف عن استخدام كلمة «جودة» كلية لأننا «كلما زادت محاولتنا للإمساك بهذه الكلمة، زادت تهوياً... وأعتقد شخصياً أن كلمة «القيمة» تلخصها بصورة مقبولة جداً. فلنا أستطيع أن أفهم أن سيارة فورد تالوروس ذات قيمة أكثر من سيارة روزنروس، ولكني لا أستطيع بسهولة أن أرى أنها أكثر جودة».

واستخدام كلمة «قيمة» ليست فكرة سيئة. وحتى بالنسبة لمفاهيم الإنتاج بالجملة التي عفا عليها الزمن، فإنك يمكن أن تحقق الجودة إذا كان هناك ما يكفي من المفتشين، وإذا كان يسمح لهم أن يكونوا صارمين وعلى درجة عالية من الدقة. ورغم ذلك فليس بوسك تحقيق القيمة. وبعد سنوات مضت نشرت إحدى المجلات إعلاناً عن قلم جبر أكتب فيه جوبته بالتفاخر بعدد المفتشين الذين تعين عليهم فحص القلم خلال مراحل إنتاجه. وكان القلم بالفعل جودة عالية ويشن مرتفع أيضاً. إن أسلوب يمينج، من ناحية أخرى، يهدف إلى تحقيق أقصى مستوى من الجودة بسعر معقول، وهذا هو أحد معاني القيمة. وإذا كانت هناك كلمة جديدة يمكن أن تساعد الناس على فهم ما ينبغي عمله، فإننا بسبيلنا إلى تقديم كلمة جديدة. وفي هذا الكتاب سوف نلتزم بكلمة «الجودة»، ولكن إذا كنت تفضل كلمة «قيمة» فإنها تلائمتنا. وبهما كانت الكلمة التي تستخدمها، فإن ما نتحدث عنه هو «النظام» الذي يمكن من خلاله الوصول إلى الجودة أو القيمة (طبقاً لاختيارك).

الأنظمة

يتكون الاكتشاف من رؤية ما يراه الجميع
والتفكير فيما لم يفكر فيه أحد
- ألبرت سنت جيورجي

منذ عام ١٧٧٥، عندما صنع جيمس وات أول نموذج عملي من آلة البخارية، أصبحنا نعيش في عصر الآلة.. وقد كانت هذه الآلات مفيدة لنا بوجه خاص. فبدونها لم نكن لنستطيع العيش في مستوى قريب مما نعيشه الآن. إلا أن الاستمرار في هذه الحياة الجيدة يتطلب منا التحرك لما وراء الآلات نحو عصر جديد يستطيع الناس وصفه، ولكنهم يعجزون حتى الآن عن تسميته، رغم أن مثل هذه التسمية قد تكون مفيدة لأنها يمكن أن تعين الناس على التفكير فيما يحدث.

ويطلق مايكل هامر وجيمس تشامبي مؤلفا كتاب: «إعادة هندسة الشركة» على هذا العصر الجديد اسم «عصر مشروعات أعمال ما بعد الصناعة». هذا هو الوصف. أما الاسم فهو مختلف: «إن الستار يرتفع عن عصر إعادة الهندسة». هكذا يطن المؤلفان في نهاية كتابهما. وإعادة الهندسة هي ما يدافع عنه هذان المؤلفان، أما بالنسبة للأمم فهو لا يعني شيئاً إلا لعدد قليل نسبياً من الذين يعرفون معناها.

ويرى بيتر دروكر وهو أحد المفكرين الأمريكيين البارزين في مجال الإدارة، مستقبلاً يحل فيه أصحاب المعرفة محل الرأسماليين من حيث الأهمية، ومن ثم يكون هناك «مجتمع ما بعد

الرسامالي،» وقد تصانف أن ذلك هو عنوان أحدث كتبه. ونحن نتفق معه على تزايد قيمة المعرفة، إلا أن إلغاء الرساماليين يبدو في صورة عمل ميسر مثله في ذلك مثل إلغاء الصناعة. فنحن لا نعتقد أن الصناعة أو الرساماليين قد ماتوا بعد.

ويبدو والتر ب. ريستون، الرئيس السابق «لسيتي كورب» أن الاسم يجب أن يكون «عصر المعلومات»، وهذا ليس عنوان كتابه. ونحن نعتزف بأن هذا الاسم شائع، ولكن المعلومات هي مجرد مجموعة من الحقائق العشوائية. والمهم في الأمر هو ما تقطعه بهذه المعلومات.

إن بوسنا الاتفاق على الأسماء التي لا تميل إليها، ولكننا لم نستطع أن نتفق فيما بيننا على اسم دقيق تماماً، واضح الوصف وجذاب في نفس الوقت. ومن الواضح أننا لو كنا قد اتفقنا لكان الاسم الذي تم الاتفاق عليه هو عنوان هذا الكتاب، و«إدارة الجودة» ربما يكون اسماً دقيقاً قابراً على الوصف ولكنه يفتقد الجاذبية. ونظراً لأننا يجب أن نطلق على هذه الفترة من الزمن اسماً ما، فقد أطلقنا عليها اسم «عصر التحسن الدائم». وهو أيضاً اسم غير جذاب كما يقولون في أوساط الإعلانات. ونحن نشك في أنه سيحرك أحداً لمحبه رغم أنه دقيق ومعبر بدرجة معقولة. ونحن نتوقع له الانتشار.

إن ما نسميه «المجتمع الجديد» أو كيفية وصف تفاصيله بدقة لا يرقى إلى درجة أهمية الاعتراف بأن ما عرفناه وفعلناه في الماضي، يختلف عما سيعتبر علينا أن نعرفه ونفعله في المستقبل. وكما يتعين علينا تغيير الخرافات والمطومات الخاطئة التي صدقناها، فإنه يتعين علينا أيضاً تغيير الطريقة التي نفكر بها فيما نفعله. ولنطرح ذلك بطريقة أخرى: من ذا الذي قال إن هذه ستكون مسألة سهلة؟

وفي كتاب «مجتمع ما بعد الرسامالي» يرد دروكر أنه في المستقبل سيكون الارتباط وثيقاً بين المعرفة والتنظيم أكثر مما هو عليه الآن. ويقول دروكر، إن صاحب المعرفة – والذي سيكون جوهرياً بالنسبة لمستقبلنا – يجب أن يتمكن من العمل في المجالين، «عالم المثقف الذي يركز على الكلمات والأفكار» و«عالم المدير الذي يركز على الناس والعمل».

ويعد زيارة المئات من المصانع، والمدارس، والمستشفيات، والوكالات الحكومية في الولايات المتحدة وأوروبا وآسيا، ويعد الحديث إلى مئات العمال، ومشرفي خطوط الإنتاج، والمديرين التنفيذي، والطلبة، والمدرسين، ومديري المدارس والمستشفيات، والأطباء وغيرهم، سوف يساعدنا أن نقسم بأن دروكر على حق في وصفه للحاجة إلى دور الشخص صاحب المعرفة في كلا المجالين. فالتنظيم دون معرفة يؤدي إلى البيروقراطية الحمقاء ولا ينجز أي شيء. كما أن المعرفة

دون تنظيم تؤدي إلى الفوضى دون إنجاز أى شئ أيضاً

إننا نعتقد أن ما قاله بروكر يشمل معنى «المهارة بالنسبة لاستخدامه لكلمة «المعرفة» ويحذر الدكتور مايرون ترييوس الذى يصف نفسه بأنه «أكاديمى عائد إلى رشفه» يحذر من أن «المعرفة بدون مهارة أمر عقيم». ونحن نستخدم كلمة أكاديمى بهذا الأسلوب من أجل التعرف على هذا القصور. إن المهارة هي البراعة المطلوبة من أجل تطبيق المعرفة عملياً ومن أجل تطبيق ما تعرفه في بعض الأغراض المفيدة. ولكي تكون لك أى قيمة، فإليك تحتاج للسرعة والمهارة إلى جانب التنظيم.

ورغم ذلك فإننا نرى أن هناك مقوماً آخر ضرورياً للنجاح في المستقبل، ألا وهو ما الطريقة التي يتم بها التكامل بين المعرفة والتنظيم، وما هي فلسفة الإدارة المستخدمة للجمع بين المعرفة والتنظيم والإبقاء عليهما في المسار الصحيح الفعال. إننا نعتقد أن فلسفة الجودة للدكتور ديمينج سوف تؤدي بشمارها على أحسن وجه، رغم أن المسألة – كما قلنا من قبل – لن تكون سهلة. لقد أصبح من الصعب إحصاء عدد كبار التنفيذيين الذين أبلغونا بأن تبني فلسفة ديمينج هو أفضل وأصعب شئ فعلوه. إن ديمينج ليس من السهل فهمه، ونحن نعتقد أن ذلك يرجع أساساً إلى عدد التغييرات التي يتطلبتها نظامه للإدارة – تغييرات فيما نعتقد وفيما تقطه، وحتى في الطريقة التي تفكر بها وفي مفهومك للاقتصاد.

وخلال القرن العشرين، يمكن تعريف الاقتصاد عن طريق عناصر الرأسمالية – الأموال والآلات والإدارة والأيدي العاملة. ومن خلال مدى توافر هذه العناصر الأربعة وكيفية تجميعهم معاً، يستطيع رجال الاقتصاد والمحلون في وول ستريت التكهّن، أو على الأقل محاولة التكهّن، بمستوى الأداء المحتمل لأي شركة. وإذا بدأت شركة ما العمل دون أن تكون لديها الأموال التي تكفي لضعفها، أو إذا كانت الآلات عفا عليها الزمن، أو إذا كانت القوة العاملة غير مدربة، أو إذا كان أكبر المديرين قد أغرق ثلاثة مشروعات سابقة، ففي مثل هذه الأحوال يكون من المنطقي التكهّن بأن الشركة من المحتمل أن تفشل. ونظراً لاستحالة أن تكون الأمور بمثل هذا الوضع، فإن التكهّن بالنجاح والفشل في المستقبل – وهي مهمة وول ستريت – يميل لأن يكون أقل تحديداً، إلا أنها مهمة أثبتت جدارتها بدرجة تتيج للاقتصاديين، والمحلين، والسماسرة الاحتفاظ بوثائقهم.

إن عناصر الاقتصاد الرأسمالي مازالت قائمة ومازالت محتقظة بأهميتها، رغم أنه يتعين علينا أن نعيد تسميتها لتتلاءم مع الظروف الجديدة. ومع تنفق المرأة إلى قوة العمل، فإن كلمة

العاملين لم تعد دقيقة الوصف، لأنها توحى باقتصار العمل على الذكور، كما أن إطلاق اسم آلة على أحدث طراز من الكمبيوتر أو الليزر أو أى ابتكار تكنولوجي آخر يحمل قدرًا كبيراً من تقليل القيمة. والمال لم يعد هو العنصر القادر على وصف كيفية تمويل الشركات، والأهم من كل ذلك، فإن الإدارة لا يمكن أن تعنى فى المستقبل ما كانت تعنيه فى الماضى. فالإدارة من أجل الكمية - وهى ما فعلناه فى القرن العشرين - والإدارة من أجل الجودة - وهى ما يتعين أن نفعله فى القرن الواحد والعشرين - يختلفان تماماً ويدرجة تجعل كلاً منهما يستحق مصطلحاً مختلفاً لوصفه . وعلى أية حال ، فإنه حتى إذا كانت العناصر الكلاسيكية الأربعة للرأسمالية بحاجة لأسماء جديدة، فإن الأفكار الكامنة وراءها مازالت صحيحة. ومازالت بحاجة لجميع هذه العناصر الأربعة. الفارق هو أن هذه العناصر الأربعة لم تعد هى كل ما نحتاجه.

والعناصر الأربعة غير كافية فى حد ذاتها كأساس للتنبؤ، لأنها لا تشمل العنصرين الأكثر أهمية فى الاقتصاد العالمى الجديد - وهما المهارات والذكاء، والحافز، وكيفية عمل الناس معاً. فهى لا تشمل المعرفة والمهارة. والمعرفة ليست مسألة قوة بشرية مدربة أو مهارة إدارية، بل إن لها أكثر من تعريف بما فى ذلك تعريف ديمنج الذى يقول: «المعرفة هى التنبؤ». «المعرفة بالنسبة للمستقبل القريب ستكون أيضاً هى القدرة على العمل بشكل مستقل أو ضمن فريق، أن تقود أو تتبع، أن تنتقل من عمل وأن تكون قادراً على عمل ما تدعو الحاجة إلى عمله. وهذا النمط من الموظفين قد لا يلائم العمل فى منظمة تقليدية، الأمر الذى يساعد فى تفسير السبب الذى من أجله إن تكون المنظمة التقليدية ملائمة مستقبلاً.

وقد ظل كينيشى أومى، وهو استشارى يابانى وكاتب وسياسى، وروبرت رايش، وهو محاضر بجامعة هارفارد وأصبح وزيراً للعمل، يؤكدان لعدة سنوات أن عامل التميز الوحيد للاقتصاديات القومية المزبهرة هو الذكاء، والمهارة، وحافز قوة العمل فى كل اقتصاد من هذه الاقتصاديات الناجحة. ويبدو أن رايش وأومى راغبان فى التكهّن بحالات النجاح والفشل المستقبلية على أساس العمال نوى المعرفة، مقترضين توافر العناصر الكلاسيكية. فالشركة التى لا تعطى بدعم مالى وذات المعدات التى عفا عليها الزمن أو التى يقودها مدير لا يتسم بالكفاءة، ستظل عرضة لسوء الأداء، أما بالنسبة لشركتين متساويتين، فإن الشركة التى تحظى بأشخاص أصحاب معرفة تكون فرصها أكبر فى النجاح.

ويوضح بروكر أن المعرفة دون تنظيم يتم استخدامها به لا تفيد كثيراً. وهو يصف التنظيم الجديد الذى سيكون مطلوباً لتحقيق أقصى استفادة من المعرفة ويقول إن مثل هذا التنظيم يجب

أن يظهر، بين أشياء أخرى، «تحسناً دائماً». وهو يقول إن شركات يابانية قليلة تبنت بشكل ناجح التحسن الدائم، وهو يعتقد أن السبب «ربما يكون هو التقليد المعروف باسم «زن». والزن في البونية يتطلب الاستمرار في تقويم النفس عن طريق التأمل من أجل الوصول إلى «النيروانا» (أو السعادة القصوى التي تتخطى الألم)، ولكن التحسن المستمر في شركات اليابان لا علاقة له بهذا التقليد البوذي بل هو مرتبط أشد الارتباط بيمينج وهو عالم إحصاء ومنظر أمريكي (وعضو في الكنيسة الأسقفية، إذا كان ذلك يهمك في شيء). وقد بدأ يمينج في صيف ١٩٥٠ حيث علم اليابانيين كيف يقومون بعمل ما يفعلونه^٥. وقد تأسست جائزة يمينج عام ١٩٥١ وهي أعلى جائزة للتميز والتفوق الصناعي في اليابان.

ومن الواضح أن الخطوة التالية هي إبلاغك بما فعله يمينج في اليابان، ولكن ذلك يؤدي إلى أول عقبة تعرق الفهم. فالجودة – إعادة الهندسة أو إعادة التصميم بشكل نموذجي مهما كان الاسم الذي تطلقه عليها – هي مجال جديد نسبياً، وكل من يكتب عنها يحدد معنى الكلمات بما يلائمه. وعلى سبيل المثال، فإن ما نطلق عليه لفظ «النظام» يطلق عليه هامر وتشامبي لفظ «عملية». ولا يهم ذلك ما دعت تعرف معنى الكلمات المستخدمة بالنسبة للأشخاص الذين يستخدمونها، ولذلك فإن علينا أن نحدد مصطلحاتنا.

وفي هذا الكتاب فإن كلمة «عملية» تعني أي عمل يمكن تكراره – مثل تثبيت باب في سيارة على خط تجميع، أو كتابة وثيقة تأمين، أو أخذ درجة حرارة مريض. فكل واحدة من هذه الأنشطة تعد عملية. وإذا نظمت عمليتين أو أكثر من أجل تحقيق هدف، يكون لديك «نظام». فمصنع تجميع السيارات، ووكالة التأمين، والمستشفى تعد كلها أنظمة. فكل منها تنظيم لمهام عديدة الهدف منها عمل شيء محدد. وإذا استخدمنا تعريف يمينج نفسه، «فإن النظام هو شبكة من المكونات المستقلة التي تعمل معاً لتحقيق هدف النظام...» ويقول يمينج إنه «بدون هدف، لا يكون هناك نظام».

وبحسب هدف النظام أيضاً لتعريف، وهو ليس ما تعارف الناس عادة على تسميته بالفرض. وقد أوضح يمينج في كتابه الأخير بعنوان «الاقتصاديات الجديدة للصناعة، والحكومة،

٥ لم يكن يمينج وحده في اليابان. فقد سبقه هور ساراسون وتشارلز برونزمان وتيم د. جوزيف جوران. وقد قدموا جميعاً مساهمات قيمة للصناعة اليابانية. ولكن مفهوم التحسن الدائم يرجع إلى يمينج.

والتعليم، أن أى نظام يجب أن ينتج شيئاً له قيمة، وأن تكون له نتائج، وهذه النتائج، ونفقات تحقيقها، والعلاء المستهدفون، كما يقول ديمينج، هي التى ستحدد هدف النظام. وهذا ليس كل شيء كما يقول ديمينج. «فمن المهم ألا يتم تعريف الهدف أبداً من خلال النشاط أو الوسائل، بل يجب دائماً إيجاد علاقة مباشرة بكيفية تحسين الحياة التى يعيشها كل إنسان. ويجب أن يكون هدف النظام واضحاً لكل إنسان يشارك فيه. كما يجب أن يشمل النظام خطاً للمستقبل. والهدف هو حكم بالقيمة» يقول ديمينج إن مهمة الإدارة ليست فقط تحديد الهدف من النظام بل أيضاً إدارة النظام لتحقيق هذا الهدف. ثم يقول: «يتعين أن تكون هناك إدارة للنظام لأنه لن يدير نفسه».

وكيفية إدارة النظام - وهنا يحدث خلط فى التعاريف - هي فى حد ذاتها «نظام» أيضاً. ولذلك، فإن فلسفة ديمينج للجودة هي نظام للتفكير فى الأنظمة.. وقد راودنا الأمل فى أن نستطيع حل هذه المعضلة باستخدام كلمة أخرى بدلاً من «نظام الإدارة»، ولكن كلمة «نظام» هي التى استخدمها ديمينج، وهكذا أصبح الوضع على ما هو عليه. وفى محاولة لتوضيح هذا الارتباك فى استخدام كلمة «أنظمة» فى هذا الكتاب، فإننا نشير إليها بأنها تنظيم العمليات؛ وعندما نستخدم تعبير «نظام الإدارة» (أحياناً «أسلوب»)، فهي الطريقة التى تتحكم بها فى تنظيم العمليات، أى إدارة النظام إذا شئت، ونأمل أن يكون ذلك مفيداً.

ومهما تكن الكلمات التى نستخدمها، فلتت تعرف بالفعل عن ذلك أكثر مما تعتقد أنك تعرفه. فنحن نقبل الأنظمة دون التفكير فيها حقيقة. إن أى شخص أتيت له فرصة اللعب ضمن فريق رياضى أو شاهد مباراة رياضية يعرف «العمليات» و«الأنظمة» و«أنظمة الإدارة»، ولكن لا أحد يستخدم هذه الكلمات لوصف ما يجرى. ويصرف النظر عما إذا كانت مباراة تداع على إحدى شبكات التلفزيون بعد ظهر يوم أحد أو مباراة مدرسية تداع مساء يوم الجمعة - فالمباراة فى حد ذاتها لا تهم - فإن كل شخص فى المباراة يعتبر «عملية» فى حد ذاته (نحن نطلق على المشاركين اسم لاعبين ونسمى المراكز التى يشغلها كل منهم)، وعندما تترابط هذه العمليات يكون هناك نظام (نطلق عليه اسم الفريق). ومهمة نظام الإدارة (المدرسون والمساعدون مع خطط اللعب ونظرياته) هي توجيه كل عملية حتى يعمل النظام ككل بكفاءة ما يستطيع (الفريق سوف يلعب بكل طاقته أو حتى بطريقة تتجاوز قدرته المحددة). وإذا فهمت ذلك، فلن تكون هناك عقبة لا يمكنك مواجهتها فى هذا الفصل.

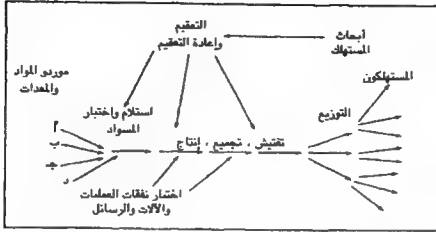
لقد أصّر ديمينج على أن ما علمه لليابانيين بداية من عام ١٩٥٠، كان نظاماً جديداً تماماً

للإدارة يقوم على التحليل الإحصائي، ولو بشكل جزئي على أقل تقدير. وقد كانت الفكرة أنه لا يمكن اعتبار كل عملية كاملة في حد ذاتها، بل يجب أن تنظر إلى النظام ككل، كما أن النظام يجب أن يشمل ليس فقط العمليات الخاصة به بل أيضاً الموردين والعملاء المتعاملين معه. ويجب متابعة ومراقبة ما يحبه العملاء وما يكرهونه وما يطمنونهم ويرغبونه، وأن تتم تغذية النظام بذلك حتى يكون بوسعه مواصلة التحسين والتطور بالشكل الذي يسعد عملائه دائماً بالنتائج التي تتجاوز توقعاتهم.

يشمل نظام ديمينج للإدارة خمس أفكار جديدة. أولاً، أن الجودة لا تعني بالضرورة المزيد من التكلفة كما يحدث بالضرورة في نظام الكمية. (فعلی الأقل، يجب دفع مرتبتين لكل هؤلاء المفتشين). الجودة من الممكن، بل يجب أن تكون ذات نفقات أقل. ثانياً، أن العملاء هم جزء من النظام، ثالثاً، الموردون أيضاً جزء من النظام. رابعاً، يمكن استخدام أفكار العملاء والموردين ليس فقط لتحسين المنتج بل لتحسين نظام عمله أيضاً. وأخيراً، يمكن وضع طريقة للتفكير في كيفية تحسين النظام من خلال استخدام التحكم في العملية الإحصائية من أجل دراسة وفهم النظام. (تحذير: لا تنسك نفسك بالإحصائيات. يقول ديمينج إن أهم الأرقام «غير معروفة ولا يمكن معرفتها». المزيد عن هذه النقطة في الفصل الثالث من الكتاب). وهكذا، فإن وضع هذه الأفكار الخمس معاً من شأنه تحديد فكرة ديمينج للتحسين الدائم.

لقد ظلت فكرة التحسين الدائم مطروحة لألوف السنين كمفهوم، وخاصة بالنسبة لسلوك الشخصي*. وكان ما فعله ديمينج في اليابان هو المرة الأولى التي نجدها تستخدم كخطوة أساسية للإدارة، وقال ديمينج إنها لم تكن تدرس في أي مكان آخر. ومن المؤكد أن هذه النظرية لم تكن تدرس في الولايات المتحدة، حيث كان رجال الصناعة في عام ١٩٥٠ موفقين في التصنيع بالكم، بينما كانت البلاد تستعد للحرب الكورية. من المثير للدهشة، أن العمل الذي قام به ديمينج، بالنسبة لمستويات الإنتاج الأمريكي خلال الحرب العالمية الثانية، هو الذي لفت إليه أنظار اليابانيين عندما رأوا تلك المستويات بعد الحرب. وعندما ذهب ديمينج إلى اليابان، لم تكن مستويات إنتاج الحرب التي ساعد على رصدها هي التي قام بتدريسها هناك، فما عمله نظام

* في حوالي عام ١٩٢٢، حقق عالم نفس فرنسي يدعى إميل كوربي شهرة دائمة ونفوذاً في أوروبا والولايات المتحدة لما قاله من أن بوسع الناس علاج أنفسهم من الأمراض عن طريق تكرار شعاره للتحسين الدائم «كل يوم، وبكل وسيلة، أنا أحسن وأحسن». وقد مات إميل كوربي في عام ١٩٢٦.



شكل ١ النظر إلى الإنتاج كنظام. تم إعادة الطبع بتصريح من و. إدواردز ديمينج.

إدارة ديمينج لليابانيين هو التمثيل بالرسم البياني للنظام ويشكل توضيحي (شكل ١)، حتى يستطيع الأشخاص المعنيون رؤية أين موقعهم من النظام وكيف يمكنهم العمل من خلاله وقد وسّع الشكل التوضيحي من النظام بإلجبار اليابانيين على التوجه لخارج مصانئهم لضم الموردين والعاملين. ومن أجل توضيح المدى الذي سبق به ديمينج عصره، فقد شكّا هامر وتشامبي من الشركات الأمريكية بعد ٤٣ عاماً وقالوا: «إن الأشخاص المعنيين بالعملية (النظام) ينظرون إلى «الداخل» نحو إداراتهم وإلى «أعلى» نحو رؤسهم، ولكن ليس هناك من ينظر إلى «الخارج» نحو العميل. هؤلاء الذين يستخدمون نظام إدارة ديمينج لا ينظرون للخارج نحو العميل فحسب، بل يدخلون هذا العميل في النظام.

هذا التوسيع للنظمة لكي يشتمل على الموردين والعاملين أدى إلى طرق جديدة للتفكير في المنظمات. وعلى سبيل المثال، فكلي تعرف شيئاً مفيداً عن شركة جنرال موتورز، لا يمكنك مجرد دراسة هذه الشركة، بل لا بد أن تدرسها كجزء من الاقتصاد العالمي، لأن العملاء في هذا الاقتصاد هم جزء من نظام الشركة الذي يتسع بشكل مطرد. (لقد فكرنا بشكل عابر في اختيار عنوان «عصر الأنظمة التي تتمتع بشكل مطرد» ولكننا في النهاية رأينا أنه يصلح بشكل أفضل لكتاب عن نشأة الكون).

إن الشيء الحاسم بالنسبة لنجاح أي نظام، بصرف النظر عما يشتمل عليه، هو كيفية

إدارة هذا النظام. وحتى هؤلاء الذين يستطيعون رؤية وجود نظام في مصنع (أو مدرسة، أو مكتب، أو مستشفى، أو وكالة) فإنهم قد لا يقبلون في بعض الأحيان ما يجب أن يكون واضحاً الآن. وهو أن الإدارة التقليدية لا تحقق، وليس بوسعها تحقيق الأفضل من أى نظام.

إن الطريقة التقليدية تقضى بأن تتنافس كل عملية في النظام مع الأخرى لكي تصل إلى أفضل أداء منفرد. أما الطريقة الجديدة فهي تتطلب أن تتم إدارة كل عملية بالشكل الذي يصل ببناء النظام «ككل» إلى أفضل مستوى ممكن. وهناك ما يغرى بطرح فكرة أنه إذا كان كل جزء في قمة الكفاءة فإن النظام ككل يجب أن يكون أيضاً في ذروة الكفاءة، ولكن ذلك ليس بصحيح ولنحاول تخيل فرضي التوقع التي يمكن أن تنشأ إذا حاول كل عازف في أوركسترا لندن السيمفوني أن يستعرض قدراته الموسيقية الفردية بدلاً من العزف بشكل جماعي لإظهار قدرات الأوركسترا ككل. نفس المبدأ ينطبق بدقة على أى نظام. فالهدف يجب أن يكون هو الفائدة المتبادلة المتناسقة، وكما نذكر من الفصل السابق، فإن تحقيق ذلك يتطلب التعاون وليس المنافسة. وإنه من السهل تخيل تعاون يتنافس فيه كل قسم لكي يؤدي أفضل ما عنده ولكنه يدمر المنظمة في نفس الوقت.

أما في نظام يمنح للإدارة، فإن السؤال المطروح ليس هو كيف يتم أداء كل عملية على حدة، بل كيف تعمل جميع العمليات معاً بأفضل صورة ممكنة ومرة أخرى، فإن المطلوب هو تغيير التفكير.

يقول الدكتور راسل ل. أكوف، العميد السابق لمدرسة هارتون للأعمال، أنه منذ عصر النهضة استخدم الجنس البشري طريقة للتفكير مستمدة من الأطفال. ويقول أكوف أنه عند إعطاء لعبة أو دمية جديدة للأطفال يحتاجون لفهمها فإنهم يبدأون بشكل طبيعي عملية من ثلاث خطوات. «وأول شيء يفعلونه هو فكها إلى أجزاء». والثاني الثاني الذي يفعلونه هو محاولة فهم سلوك كل جزء على حدة، وبعد ذلك تأتي الخطوة [الثالثة] ويحاولون فيها تجميع فهم الأجزاء بحيث يتحول إلى فهم للكل. هذا هو التحليل. ولقد كان التحليل هو الطريقة السائدة للتفكير الغربي لأكثر من ٤٠٠ سنة، واستخدم المديرون التحليل لتنظيم الأعمال والوكالات. ويقول أكوف، «إننا نقوم بتحليل الشركات والمدارس إلى إدارات وفروع، ونحاول إدارة كل منها على حدة، ثم نقوم بتجميعها إلى وحدة كاملة... هذه هي الطريقة التي ندير بها».

وبالنسبة للإحتياج بالكمية كان التحليل كافياً. ولكنه غير كاف في الإنتاج بالجودة الذي يتعين إدارته كنظام، وكما يوضح أكوف، «لا تستطيع أن تشرح سلوك نظام من خلال التحليل».

ولكى تشرح نظاماً، لا بد وأن تلجأ إلى التركيب*. وبدلاً من فك الأجزاء والنظر إلى كل جزء بشكل منفصل، يجب أن تضع جميع الأجزاء معاً وتنتظر إليها كجزء واحد من نظام أكبر تنتمي إليه، بمعنى، أنك توسع دائرة تفكيرك وتضع في اعتبارك تلك العناصر الموجودة خارج سيطرتك ولكنها تؤثر على ما تفعله. فمثلاً، يجب أنكوف أن يوضح أن العاملين في مجال ميكانيكا السيارات بوسمهم تفكيك أى عدد من السيارات الإنجليزية والأمريكية كما يشاؤون، وهم لن يستطيعوا على الإطلاق اكتشاف السبب الذى من أجله توجد عجلة القيادة فى السيارات البريطانية جهة اليمين، بينما توجد فى السيارات الأمريكية جهة الشمال. إن السبب فى تحديد موقع عجلة القيادة لا يرجع إلى كيفية تجميع السيارة، بل يكمن هذا السبب فى اختلاف المجتمعين الإنجليزي والأمريكي، أى الأنظمة الأكبر التى تستخدم فيها هذه السيارات.

ويشير أحد التقسيمات إلى أنه خلال القرون الوسطى فى إنجلترا كان الفرسان يحملون رماحهم جهة اليمين حتى يكون بوسمهم الصراع أو القتال، وكان الفارس خلال الصراع يواجه خصمه من جهة اليمين، ولذلك كان يتعين عليه السير ناحية الشمال كما يقود الإنجليزي سياراتهم الآن. أما بالنسبة للولايات المتحدة فقد كان الوضع مختلفاً، حيث لم يكن هناك فرسان من القرون الوسطى يرمح فى أيديهم. والأسلحة المطروحة للاختيار بينها هى الفأس أو البلطة التى كانت مستخدمة أيام الهنود الحمر، وهى أسلحة تمسك باليد اليسرى وذلك حتى تكون «اليد المحاربة» خالية وبعبداً عن قتال العدو، وكان الأمريكيون يمشون من جهة الشمال، أى يكون سير السيارة جهة يمين الطريق كما نعرف الآن.

وهذا شرح سهل وطريف ومفهوم ولكنه يثير سؤالاً شائكاً: وماذا عن الفرنسيين الذين كانت لديهم وفرة من الفرسان خلال القرون الوسطى، ولكنهم يقولون سياراتهم على يمين الطريق؟

ومهما يكن تقسيم وضع قيادة السيارة عند الإنجليزي والأمريكيين، إلا أن الحقيقة تبقى متمثلة فى أن التحليل سوف يكشف لك كيفية تجميع السيارات، أما التركيب فسيبين لك السبب فى تجميعها على هذا الشكل. ويتعلق التحليل بكيفية عمل كل جزء، أما التركيب فيتعلق بالسبب الذى من أجله تعمل الأجزاء معاً، ليس من وجهة نظر ميكانيكية بل من حيث التصميم والأداء، إن

* والكلمة «التركيب» فى الهندسة معنى آخر. فإذا كنت مهندساً فنعنداً نكتب «تركيبه» يجب أن نقرأها «تفصيل نظمه». وإذا لم تكن مهندساً، فيمكنك تجاهل هذه الملاحظة.

التركيب هو مفتاح نظام الجودة. ويقول أكوف: «إن الفكرة الإدارية الأساسية التي يطرحها التفكير بطريقة الأنظمة هي أنك لكي تدير نظاماً بشكل فعال، يهتم عليك التركيز على التفاعلات بين الأجزاء وليس أسلوب كل منها على حدة».

والمثال الذي يميل إليه أكوف ويمنح يخص السيارات مرة أخرى، ربما لأن كل إنسان في العالم تقريباً لديه على الأقل واحدة من السيارات، ويعرف بشكل أو بآخر كيف تعمل السيارة. ولقد تعلمنا، في العالم الصناعي، أن بعض السيارات أفضل من غيرها، وسبب أفضلية البعض هو التفاعل بين الأجزاء. فإذا كان لديك خبراء في السيارات يختارون لك أفضل محرك، وأفضل جهاز لنقل السرعة، وأفضل محور للعجل، وأفضل كل شيء في سيارات العالم، وإذا قمت بتجميع كل هذه الأجزاء معاً فإن السيارة لن تعمل. فهذه الأجزاء لم تصمم لكي يلائم كل منها الآخر، وهكذا فلا يوجد تفاعل يذكر بين الأجزاء. وإن تستطيع أفضل أجزاء السيارات في العالم أن تصنع أفضل سيارة في العالم. ولو حدث وتمركت هذه السيارة من مكانها فسوف يكون ذلك مجرد ضربة حظ.

وعندما ندرك أن الهدف يجب أن يكون هو إدارة النظام ككل من أجل تحقيق أفضل تفاعل بين الأجزاء، عندها سيكون من اليسير رؤية السبب الذي من أجله حاول الكثيرون من المديرين الأمريكيين خلال السنوات الأخيرة تحسين الجودة والإنتاجية دون نجاح يذكر على المدى الطويل. وخلال السبعينيات عندما بدأ المديرين الأمريكيين زيارة المصانع اليابانية ليكتشفوا سر الجودة الاستثنائية في التصنيع الياباني، ركزوا في البداية على جماعات الجودة، وهي مجموعات من عمال المصانع اليابانيين الذين يلتقون لمناقشة المشكلات والحلول الممكنة، وتقديم اقتراحات بشأن تحسينات معينة في شركاتهم. وعندما عاد هؤلاء الأمريكيون إلى بلادهم، بدأت جماعات الجودة تظهر في المصانع؛ ولكن تلك الجماعات، التي أعلن عنها بحماس كبير، كان محكوماً عليها بالفشل منذ البداية - ولم يكن سبب ذلك هو العمال. فالعمال الأمريكيون على الأقل بنفس كفاءة زملائهم اليابانيين بالنسبة للتعرف على المشكلات وحلها وبالنسبة لتقديم المقترحات. ولكن في اليابان كانت جماعات الجودة جزءاً من نظام الإدارة من أجل التحسين الدائم، ويشمل هذا النظام أيضاً إدارة تصفى للاقتراحات وتنفيها. وفي الولايات المتحدة كانت جماعات الجودة على مسؤولية أصحابها؛ والإدارة تصفى أو لا تصفى لما يقولونه، ولكن التقاليد الصائدة كان هو أن المديرين يديرون العمال يعملون. ولم يكن في هذا التقليد شيء عن إصغاء المديرين للعمال. فالنظام لا يسمح بذلك؛ ولذلك لم تكن هناك إمكانية لنجاح جماعات الجودة.

لقد استخدم الأمريكيون الذين ذهبوا إلى اليابان التحليل لدراسة النظام؛ ووجدوا جزءاً واحداً هو أنهم لم يستخدموا التركيب، ولذلك ضاع منهم الكل الذي يعتبر أعظم بكثير من مجموع أجزائه في نظام التحسين الدائم.

أما الأجزاء والأقسام الأخرى للأساليب ذات النجاح الباهر والتي عبرت المحيط الهادئ أو تم تطويرها في الولايات المتحدة لتحسين الجودة وتخفيض النفقات، فقد كان محكوماً عليها بالفشل لنفس السبب. فالتسليم في المواعيد المحددة، والتحكم في العملية الإحصائية، والتعامل مع المورد، والاعتناء بالعملاء، وبسنة أو أكثر من الاقتراحات الأخرى كلها تحسينات ذات قيمة، ولكن إلقاء التحسينات المنعزلة داخل نظام، دون إدارته لينتج جودة، لن يجعل ذلك النظام ينتج جودة بطريقة سحرية. فالجودة تأتي من نظام إداري مهد لكى يحصل من العمليات، عن طريق التعاون، على أكثر مما يمكن أن تنتجه العمليات بمفردها أو من خلال المنافسة. فلو قام كل مورد يتعامل مع المصنع بتسلم البضائع في الوقت المحدد تماماً، في كل مرة، فإن المصنع قد يوفر الأموال بشكل مباشر عن طريق عدم وجود مخزون زائد؛ ولكن ذلك بمفرده لا يستطيع أن يحسن الجودة على المدى البعيد. وتوجد فقط فرصة محدودة حتى يمكن الحفاظ على المخدرات المبدئية. وقد يتعرض جزء آخر من النظام للانهيار إذا تحمل فوق طاقته بسبب الالتزام بمواعيد التسليم التي لم يهيا أو ينظم لقبولها أو التعامل معها. ولكى تحسن النظام، يجب أن يكون لديك وسائل الاتصال، والتنسيق، والتعاون بين العمليات.

ويجب عليك إعادة تنظيم النظام كله لإنتاج جودة أكبر بتكلفة أقل، وتناول أجزاء منه فقط لن يحقق الفرض. جرب هذه الطريقة: إذا كنت مصراً على البحث عن أشجار مفردة، فلن ترى الغابة أبداً.

وللمساعدة في التغلب على تلك المشكلة، وضع ليمنج أول نقاطه الأربع عشرة (التي سوف نشرحها في الفصل الرابع) «اجعل الهدف ثابتاً» وهو يتطلب أن يجيب أعلى المسؤولين التنفيذيين في الشركة (أو المدرسة، أو المستشفى، أو المؤسسة الحكومية) على السؤالين التاليين: (ما الذي نفعله؟ ولماذا نفعله؟) ولا يمكن الإجابة عن هذين السؤالين إجابة كافية حتى تتم دراسة النظام ككل، ليس عن طريق التحليل، الذي لا يستطيع أن يجيب على أسئلة «لماذا»، ولكن عن طريق

* يقول هامر وتشامبي إن أول سؤال في منظمة تفكر في إعادة الهندسة هو «لماذا نفعل ما نعله أصلاً» وهذا يبدو لنا أنه نفس السؤال.

التركيب الذي يصطليح ذلك. عليك أن تخرج ثم تنظر إلى الداخل. ماذا نفعل؟ ولماذا نفعل؟ بدلاً من أسلوب الإدارة السائد وهو الانتفاع وعمل «شيء ما». فالعمل الأول الذي يتعين تنفيذه من أجل خلق منظمة قائمة على الجودة هو أن تجلس ساكتاً وتفكر. وهذا في الغالب أمر صعب بسبب واحدة أخرى من معتقداتنا القديمة التي تقول إن «الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات». الأفعال سوف تكون أساسية فيما بعد، ولكن بدون الكلمات العميقة والمنطقية أولاً، فإن أنظمة إدارة الجودة سوف تواجه وقتاً صعباً حتى تتمكن من البدء.

وإذا نظرت إلى الجودة على أنها رحلة، فمستحيل أن يكون من الصعب إقناع أى شخص أن يسافر معك حتى يعرف أين أنت ذاهب ولماذا تذهب إلى هناك. وأصحاب المعرفة إذا لم يعرفوا إلى أين يُذهب بهم لا يتبعون بإرادتهم أى إنسان لئى مكان، وإذا أرغمتهم على الذهاب، فسوف يصبحون مقاومين وساخطين. ومن ناحية أخرى سوف يصبحون مؤيدين بحماس إذا تم إقناعهم بأن المكان الذى تذهب إليه مكان أفضل.

وعندما بدأ ديمينج التشاور مع شركة فورد عام ١٩٨١، سأل المديرين التنفيذيين عن العمل الذى تقوم به شركة «فورد» وموتوره وكان ذلك السؤال هو، ما الذى تفعله، ولماذا تفعله؟ (وقد كان ديمينج يعرف أن فورد تصنع السيارات. وفي الحقيقة، كان يعرف: فقد كانت لديه سيارة فورد مافريك طراز ١٩٧٥. وقد ظلت لديه حتى وفاته). الذى كان ديمينج يريد أن يعرفه هو ما الذى كان كبار التنفيذيين فى شركة فورد يعتقدون أنه يجب عليهم أن يفعلوه الآن وفى المستقبل. ولقد استغرق الأمر منهم ١٨ شهراً حتى يعطوه إجابة، ولكن فى عملية الإجابة، توصل التنفيذيون إلى اتفاق على ما كانوا يفعلونه، ولماذا كان يفعلونه.

و بمجرد التوصل إلى ذلك الاتفاق، تم طبع بيان «فورد» على بطاقات فى حجم الجيب وإعطائه إلى كل فرد فى الشركة. ومن أكبر منصب إلى أقل موظف، إذا كان أى شخص يريد أن يعرف ما تفعله شركة فورد، وما تنوى أن تفعله، كانت إجابة ذلك مطبوعة على البطاقة. وبدون الأفكار الناتجة عن تفكير طويل وعميق التى عبرت عنها الكلمات فى البداية، كان من الممكن ألا يفهم موظفو «فورد» أو يقدروا ما كان يجب فعله. إن التغيير صعب جداً حتى عندما تفهم لماذا يكمن التغيير ضرورياً؛ وبدون هذا الفهم قد يكون التغيير مستحيلاً. ولكن يكون التغيير مقبولاً، يجب أن يكون النظام هدف، ويجب أن يفهم كل عضو فى النظام ما هو الهدف. وقد فعل بيان «فورد» ذلك.

والنص الكامل لهذا البيان موجود فى الملحق (أ)، ولكن يمكن الحصول على الفكرة

الأساسية من خلال عينة موجزة من هذا البيان: «إن مهمتنا هي تحسين إنتاجنا وخدماتنا بشكل مستمر .. وكيفية إنجاز هذه المهمة لا تقل أهمية عن المهمة نفسها». ويحدد البيان القيم الأساسية بالنسبة له وهي البشر، والمنتجات، والأرباح، بينما يؤكد المبادئ التي يسترشد بها وهي الجودة، والعملاء، والتحصين المستمر، ومساهمة الموظف، ومشاركة الموزع والمورد، والتكامل بين الجميع. وهذه ليست قائمة بالأشياء التي يتعين عليها ولكنها دليل فلسفي للامتياز.

وقد قام بعض المديرين التنفيذيين بشركة هوكست سيلانيز Hoechst Celanese بطباعة ٢٠ نقطة معينة من نقاط الجودة على ظهور البطاقات الفاصلة بهم تحت ثلاثة عناوين أساسية - الأداء، والبشر، والعملية - وكان الهدف من ذلك هو أن يفهم عملاء الشركة معتقداتها وأسلوب عملها .. وكان ذلك أكثر بيانات الجودة، التي رأيناها، إيجازاً. أما أطول هذه البيانات فهو ذلك الكتيب الذي يتضمن ١٤ صفحة والذي نشرته شركة زيتك Zytac والذي يركز على من تصفهم الشركة بـ «المساهمين»، والذين عرفتهم بأنهم «العملاء» وأصحاب الأسهم، والموظفين، والموردين، والمجتمعات». وقد كتب هذا الكتيب بلغة انجليزية بسيطة ومباشرة، مع خلوه بشكل ملحوظ من المصطلحات التجارية الفاصلة برجال الأعمال. ويلاحظ أن هذا الكتيب يمتد لأبعد من نظامه الخاص ليشمل ليس فقط العملاء والموردين بل أيضاً المجتمعات التي تعمل بها «زيتكه» (هذا الكتيب موجود في الملحق ب).

إن فهم توسع الأنظمة وكيفية عملها، وإدراك أن أنظمة الجودة يجب أن تكون أكفأ مزيج للتعاون الفعال بين عملياتهم، كل ذلك يعد جزءاً من «التغيير للنظام». وهذه واحدة من أربع مناطق يتعين عليك فهمها حتى يؤتي نظام ديمنج للإدارة بثماره. وقد أشار ديمنج إلى هذه العناصر الأربعة باعتبارها «معرفة عميقة»، وربما لنفس السبب، نطلق على هذا العصر اسم عصر التحسين الدائم: حيث يجب أن نطلق عليه اسماً ما. وقد يكون الاسم مضللاً بعض الشيء. وكلمة «عميقة» هنا توحي ببعض الفهم العميق للنقاط الأربع. والحقيقة أنه بوسعك الاستفادة فقط من المعرفة العملية بهذه النقاط والاعتراف بوجودها وبحثها تؤثر على ما تفعله وأيضاً على الطريقة التي تفعله بها.

إن لديك الآن معرفة ذات قيمة عملية بالنظام. والنقاط الثلاث الأخرى هي نظرية التغيير ونظرية المعرفة وعلم النفس. وسوف تأتي هذه النقاط بعد ذلك. وكما يقول البطل الفرسي في الأفلام العربية.. الشجاعة، يا صديقي.

التنوع .. والمعرفة .. وعلم النفس

«إن المشكلات الهامة التي نواجهها

لا يمكن حلها بنفس مستوى التفكير الذي كنا عليه

عندما خلقنا هذه المشكلات»

– ألبرت أينشتاين

تعاين الولايات المتحدة من مشكلات اقتصادية واجتماعية حادة. وما لم تحل هذه المشكلات فإن أمريكيي اليوم – من الشباب وأطفالهم – لن يعيشوا بنفس الرفاهية التي كان يعيش بها أبائهم وأجدادهم. والناس الذين لا يربون مواجهة هذه الحقيقة البغيضة، دائماً ما يردون بأن الأمريكيين قابلوا مشكلات صعبة من قبل وكانوا يتغلبون عليها في كل مرة. وهذا حقيقي، ولكن هذا نوع مختلف من المشكلات يتطلب نوعاً مختلفاً من الحلول. والشيء الذي اعتاد الأمريكيون على فعله وهو كيفية حل مشكلاتنا القومية بشكل تقليدي – لن يفلح هذه المرة. وهناك مثالان من الممكن أن يظهر الاختلافات.

في عام ١٨٦٢ أقر الكونجرس «قانون هومستيد»، وقانون منح الأراضي للكيان، وقانون سكك حديد الباسيفيكي. والقوانين الثلاثة كانت معدة بغرض فتح الغرب للاستيطان، وعن طريق ذلك يزداد الإنتاج الزراعي الذي كان أمراً جوهرياً. فقد كان عدد سكان الولايات المتحدة ينمو بسرعة أكبر من الموارد الغذائية. فقد كان عدد السكان يزداد فيما بين ١٨٦٠، ١٨٨٠، بنسبة أكبر من ٥٠٪، ليرتفع من ٣١ مليون نسمة إلى ٥٠ مليون نسمة.

ولجعل الناس يتحركون تجاه الغرب، حيث الأراضي الزراعية متاحة ومتوافرة، تمهدت الحكومة الفيدرالية بمنح مائة وستين فداناً مقابل ثمن رمزي لأى مستوطن يعيش على الأرض ويعمل فيها لمدة خمس سنوات. وفى النهاية ونتيجة لذلك أصبح ١٥ ألف مستوطن يعيشون على ٢٥ مليون فدان من الأرض يدعمون حقهم فيها فى مينيسوتا، وويسكونسن، وكانساس، ونبراسكا*.

وجعل الناس ينتقلون إلى الأرض لم يكن نهاية المشكلة. فقد كان عليهم أن يعرفوا كيف يستغلون الأرض، وكيف يستخدمون الأساليب العلمية الجديدة ليحصلوا أفضل المحاصيل. وفى عام ١٨٦٢، تأسست وزارة الزراعة الأمريكية، وأعطى قانون «منح الأراضي للكتليات» الأراضي للولايات كي تقوم بتأسيس معاهد لتعليم «الزراعة والفنون الميكانيكية (الصناعية)» عليها. وفى النهاية وكتنتيجة لذلك تأسست فى الولايات المتحدة والأراضي التابعة لها ٧٢ كلية من منح الأراضي. وإنتاج محاصيل أكثر وأفضل، كان يجب أن تصل هذه المحاصيل إلى السوق. وأتاح قانون سكك حديد الباسيفيكي الأرض وتمهد بتقييم العون المالى للاستثمارات لشركة «سنترال باسيفيك ويونيون باسيفيك ريل رودز» Central Pacific & Union Pacific Railroads لبناء خط حديدى من أوماها إلى سان فرانسيسكو. وانتهى العمل فى الخط عام ١٨٦٩.

وقد منحت الحكومة الفيدرالية للبرامج الثلاثة ٢٢٥ مليون فدان من الأراضي العامة. وفى أثناء الحرب الأهلية ومع نقص السيولة النقدية، ضمنت الحكومة الفيدرالية السندات للسكك الحديدية لجميع الأموال الخاصة، وأعطت أراضي شبه مجانية للمستوطنين لزيادة المحاصيل، وأراضي مجانية للولايات لتعليم هؤلاء المستوطنين كيف يستخدمون العلم لإنبات محاصيل أفضل. وقد كتب المؤرخ جيمس مكفيرسون أنه بسبب هذه التطورات «أصبحت الولايات المتحدة سلة الخبز للعالم لفترة كبيرة من القرن العشرين». وقد أشار أيضاً إلى أنه بسبب التطورات الزراعية والصناعية التى بدأت خلال فترة الحرب الأهلية، أصبحت الولايات المتحدة صاحبة الإقتصاد المسيطر فى العالم قبل نهاية القرن التاسع عشر، وخلفت بذلك بريطانيا العظمى. وهذه هى أول مشكلة وكيف أمكن حلها، وإليك المشكلة الثانية.

* لم يكن الاستيطان مجرد انتقال. فقد كانت متاعب المعود، والأمراض، وهجوم الهنود تمثل خطورة وحدثت ثورة من السيوكس ضد المستوطنين فى مينيسوتا عام ١٨٦٢. وأجبرت فرقة الفرسان الصليبية عند ليتل بيج هورن فى ١٨٧٦. ولم تتوقف حروب الهنود إلا بعد مذبحة وينغونج فى ١٨٩٠.

في عام ١٩٤٧، كان الإقتصاد البريطاني قد شلته الحرب العالمية الثانية، وقامت الولايات المتحدة بإعطاء الحكومة في لندن قرضاً لتحفظه من الانهيار. ولم يكن هذا كافياً. فقد كانت كل الدول في أوروبا على حافة الخراب، وكان الشيوعيون يهدون المشكلات والاضطرابات في أي مكان يتمكنون فيه من ذلك. وفي خطاب الجنرال جورج مارشال في حفل التخرج في هارفارد في ذلك العام وكان حينئذ وزيراً للخارجية، اقترح ما عرف فيما بعد بخطة مارشال. وجوهر هذه الخطة هو أن كل دولة حرة في أوروبا يجب عليها أن تخطط لإعادة إصلاح اقتصادي طويل المدى، وعندما يتم وضع الخطط تقوم الولايات المتحدة بإقراض هذه الدول بالأموال التي تحتاجها لإعادة البناء.

ومع حلول الصيف التالي، بدأت الحكومة في تقديم مليارات الدولارات في أوروبا بما فيها اليونان وتركيا. كتب المؤرخ سمونيل إليوت موريسون فيما بعد «باستعادة الأحداث والتأمل فيها، فإن خطة مارشال كانت أفضل شيء يمكن أن تفعله الولايات المتحدة لأوروبا». ولا شك أنه بدون خطة مارشال - التي تكلفت ٨٠ مليار من دولارات العصر الحالي في أربع سنوات - لأصبحت دولة أو أكثر من دول غرب أوروبا تابعة للنفوذ بعد الحرب.

وعليه فإن لدينا مشكلتين هائلتين واجهتهما الولايات المتحدة في أقل من مائة عام - إحداها داخلية، والأخرى خارجية - وكلتاها تم حلها بمقربة. وفي كل حالة، فإن الحل كان أيضاً أسلوباً بسيطاً لشرح مشكلة معقدة للشعب.

ولم يكن الرئيس أبراهام لنكولن مضطراً لشرح الأوضاع المعقدة للمجتمعات والحكومات الأوروبية القمعية أو أنماط الهجرة، لقد كان عليه فقط أن يوضح أن الولايات المتحدة تستقبل أناساً أكثر وتحتاج إلى غذاء أكثر، لذلك إذا كانت لدى المستوطنين النية للزراعة، فسوف تعطيه الحكومة الأرض، وسوف ترشدكم وتبذلهم على أحسن الطرق لزراعتها، ثم تقوم بالترتيبات لنقل محاصيلهم إلى السوق. لقد تم شرح المشكلة والحل ببساطة.

ولم يكن الرئيس هاري ترومان ملزماً بشرح أنظمة سياسية، وفلسفات اقتصادية، ومشكلات مستقبلية، وكان عليه فقط أن يقول إن الشعب الأمريكي بعد خوضه حرباً قربية ليعفظ لأوروبا وآسيا حريتهما، فإنه لن يترك الشيوعيين يأخذون ما لم يقدر عليه النازيون. فالولايات المتحدة سوف تمول إعادة بناء أوروبا حرة. إنه توضيح وحل مؤسسان على بديهة سليمة.

وكان كل حل يتطلب ضوابط لما كان الأمريكيون يفعلونه ويعتقدونه، ولكن لا شيء أكثر من الضوابط. لقد كان علينا أن نقدم العون المالي للفلاحين، والسكة الحديد، ولكن كان لا يزال على

الفلاحين أن يقوموا بالعمل وعلى الرأسماليين أن يديروا السكة الحديدية. ولم يكن هناك تغيير جذري فيما كنا نعتقدهُ أو فيما كنا نفعله، وفي الحقيقة، كنا نمارس ما سوف يصبح بشكل متزايد أسلوب الحل القياسي الأمريكي للمشكلات والمفضل جداً لدى الكونجرس الأمريكي: إغراق الأموال عليه.

ولكنه توجد ثلاثة أشياء مختلفة على الأقل هذه المرة.

أولاً: يبدو أنه لا توجد طريقة بسيطة لشرح ماهية المشكلة. وعندما يتم إلقاء الخطب العامة، تكون هذه الخطب بشكل حتمي تقريباً حول نتائج المشكلة - اقتصاد متدهور، ورعاية صحية باهظة التكاليف، وتعليم عام سيئ للغاية، وجرائم عنف متزايدة، وبنين وطني في حجم كوكب المشتري. التركيز على ماذا يحدث بدلاً من لماذا يحدث. ولا يوجد إدراك شعبي أن كل هذه المشكلات لها نفس السبب الأصلي. وكما قلنا في بداية الفصل الأول، فإن معظم المديرين الأمريكيين على كل المستويات وفي كل المجالات لا يعرفون كيف يديرون في هذا الاقتصاد العالمي الجديد. إن اقتصادنا، والرعاية الصحية، والتعليم، وتنفيذ القوانين، والحكومة. كل هذا يمكن تحسينه باستخدام نظام إدارة الجودة.

ثانياً: في الزراعة والمهنات الأجنبية، كان الجميع يدركون العناصر والمكونات الجوهرية للمشكلات والحلول. ولا يوجد إنسان سليم التفكير في البلد يعجز عن فهم أنه لكي تطعم أشخاصاً أكثر، يجب أن تمتلك غذاء أكثر. وعلى الجانب الآخر، يوجد فهم عام قليل للحاجة لإدارة الجودة، وقليل من التقدير لما يمكن أن تفعله إدارة الجودة لنا، وقليل من الاتفاق على ماهية إدارة الجودة. وحيثما تظهر فكرة تحمل شعار أو بطاقة الجودة على يد أي مستشار، أو شركة، أو شخص معارض، أو معتوه لا تحقق نجاحاً فورياً، فإن كل ما يتعلق بالجودة يعاني أنه ميت. وفي معظم الأماكن لم يتم حتى اختياره بعد. فالحالاس لا يفهمون إدارة الجودة لأنه لا الصحافة ولا رجال السياسة يستطيعون شرحها لهم. وعادة ما يقوم الصحفيون ورجال السياسة بتعريف وتحديد القضايا المعقدة، لكنهم في هذه المرات لا يستطيعون فهمها أيضاً فهمها.

ثالثاً: لا تستطيع الأموال أن تحل المشكلات حتى لو كانت الحكومة تمتلك شيئاً منها، وهي لا تمتلك. ويتنهي الناس بشكل متزايد إلى إدراك أن إغراق المال على نظام لا يحسنه، إنه يجعل ذلك النظام أكثر تكلفة فقط. وفي مؤتمر عن الجودة في التعليم في تكساس في أواخر عام ١٩٩٧، قالت أن ريتشاردز محافظ تكساس أن إنفاق الدولة على المدارس العامة في تكساس تضاعف في عشر سنوات. وقالت ريتشاردز «المال وحده لن يحل المشكلة. حتى تفهروا المنهج والنظام».

إن التغيير مطلوب - التغيير الكامل.

ويتبنى نظام الجودة للذكور ديمينج يتطلب تغييراً شخصياً جزئياً لدرجة أن ديمينج أسماء تحولاً، تغييراً في الحالة، من ماء إلى ملح. يجب عليك أن تغير ما تعتقده وما تفعله، ولا يزعم أحد أن التحول سهل. وهو ما أسماء ديمينج بالمعرفة العميقة هو إرشاد الناس خلال ذلك التحول بأقل عدد ممكن من التخبطات والصدمات. والمعرفة العميقة يمكن أن تكون ذات أهمية لكل شخص، ولكنها حاسمة بالنسبة للمديرين. فالمديرون ليسوا فقط أولئك الذين يحملون ألقاباً كبيرة فالمديرون موجودون في كل مكان، وهم غالباً لا يعرفون أنهم مديرون. فأي إنسان يدير شئون بيته مدير. وأي مدرس مدير. وأي شخص يرأس برنامجاً تطوعياً مدير. ويفرض أنك لا تعيش في كهف ولا تقتات على ثمار الأشجار، فمن المرجح أنك مدير، أو كنت مديراً، أو سوف تكون مديراً. ومن الفصل السابق، تعرفت على الأنظمة والأنظمة الموسعة وكيف يمكن أن تحدد دورك. ولنتطرق إلى الأجزاء الثلاثة الأخرى للمعرفة العميقة، لأن كل واحد منها لازم للإدارة الجيدة وابتداء مباشرة أيضاً بنظرية التنوع.

* * * * *

ويبدو أن التنوع ، كما يستخدم ديمينج الكلمة، خرج من علم الإحصاء وحساب التفاضل والتكامل، وعلم الأحياء. وبالنسبة لنا، من الأسهل أن نفهم في علم الأحياء أن التنوع يعترف بأن الكائنات الحية ليست متماثلة. وحقيقة أن الناس، بما فيهم الأقارب، يختلفون عن بعضهم البعض هي حقيقة ملحوظة. وعبارة «الناس مختلفون» لا تثير بذاتها الجدل. (ولكن الجدل يأتي، ويعنف، عندما تحاول أن تحدد كيف يختلفون.. وأن تشرح لماذا يختلفون). وتمثل مقولة ديمينج أساساً هذا الاتجاه، التنوع يوجد في كل الأشياء. وفي الغالب، أول ما نتعلمه من التنوع كطفال عندما يقولون لنا أنه لا توجد كسفتان لجيتان متماثلتان. والمرجح أنه لا يكون إنسانان متشابهين تماماً أيضاً، وأنه لا يكون الإنسان الواحد هو نفس الإنسان يوماً بعد آخر. ولو كان عندك نفس الشخص يفعل نفس الشيء بنفس الموارد بنفس الآلات كل يوم، فإن المنتجات سوف يكون بينها اختلافات طفيفة. وإن تكون المنتجات بالضرورة مختلفة بدرجة ملحوظة. ولكنها سوف تكون مختلفة. وإذا كنت لا تترك وجود التنوع، فإنك سوف ترتكب أخطاء باهظة، ولا داعي لأن نقول غيبة.

وقد ذكرنا في الفصل الثاني أن هدف الدراسة هو إدارة العمليات وذلك لكي يكون النظام

ككل في أكثر حالات الفعالية. ولا تستطيع أن تفعل ذلك إلا إذا عرفت مدى الكفاءة التي تستطيع كل عملية أن تؤدي بها العمل. وإذا قلنا ذلك بطريقة أخرى، فإنك تحتاج لأن تعرف التنوع الذي يمكن التنبؤ به والمتصل فيما تفعله، فهذا التنوع يمكن قياسه بسهولة إلى حد ما. لقد بدأ ديمينج بإدراك أنه إذا كان من الممكن قياس التنوع، فإنه من الممكن أن تعرف كيف تقوم بتحسين النظام بتقليل كمية التنوع في كل عملية. وإذا لم تكن تعرف كمية التنوع الموجود، فلن تستطيع بأية حال أن تعرف كيف تفعله. والأسوأ من ذلك، أنك لا يمكن أن تتأكد من أن العملية ثابتة - أي يمكن التنبؤ بها - أو ما إذا كانت العملية كلها خارج السيطرة. وذلك جزء من درس تجربة الخزف الأحمر لديمينج، التي استغرقت يوماً كاملاً من حلقة العلمية التي استمرت أربعة أيام. إنها طريقة رائعة للتعلم، لأنها ليست فقط مثلاً توضيحياً جلياً للنظريات التي تتضمنها، فهي أيضاً متعة كبيرة.

بدأت التجربة عندما طلب ديمينج متطوعين من جمهور الحلقة. احتاج ديمينج ٦ عمال متحمسين، واثنان من المفتشين، وكبير مفتشين، وأمين سجلات. وعلى منضدة طويلة، وضع ديمينج إناءين من البلاستيك في حجم أوعية غسل الأطباق الصغيرة وأوحداً خشبياً طويلاً ذا ثقوب. يحتوي اللوح على ٥٠ ثقباً. (وفي إحدى الحلقات العلمية، وضع ديمينج اللوح على جهاز عرض علوي، حتى يكون باستطاعة الطلبة أن يروا شكل اللوح والثقوب، وسأل إذا كان باستطاعة أحد أن يوضح سبب احتواء اللوح في هذه التجربة على خمسين ثقباً. ويعد أن تلقى ديمينج إجابتين غير مفهومين، استندنا إلى تغمينات إحصائية من الجمهور، ابتسم ديمينج وقال «لأنه يحتوي على خمسة صفوف، كل صف منها يحتوي على عشرة ثقوب». طرفة حسابية).

وشرح ديمينج بدقة للمتطوعين أنهم الآن في مصنع مديره ديمينج، ووظيفة المصنع هي صناعة الخزف الأبيض - الخزف الأبيض فقط - ولا توجد سوق للخزف الأحمر. وأعطاهم تعليمات محددة ومفصلة بشكل مبالغ فيه عن الطريقة التي يقوم بها كل عامل متحمس بإلقاء الخزف من إناء. وآخر وكيف يقومون بدقة بوضع لوح تحت الخزف مع الفرف في اتجاه واحد، وجمع خمسين من الفرزات، ثم هن الفرزات الزائدة بلطف لإعادتها إلى الإناء مرة أخرى. وكانت التعليمات تمثل إجراءات العملية القياسية للمصنع التخيلي.

كان كل عامل متحمس يحمل اللوح محتوياً على ٥٠ خرزة بعناية لتجنب أي فقد للخزف، ويذهب في دوره إلى المفتشين الذين كانا يعدان الخزف الأحمر، وهو الخزف غير المرغوب، على اللوح الضمبي. وعندما يتفقان يشيرا كبير المفتشين الذي يقوم بالتحقيق والتأكد من عمل

المراقبين، ويصدق ويشهد على صحة العدد، ثم يعطيه إلى أمين السجلات، الذي يكتب العدد تحت اسم الموظف على «البروجكوره الطوى». وذلك كان يمثل عمل يوم. ويميد العامل الخزرات إلى الدلو، ثم يعطى اللوح إلى العامل التالى، الذى يبدأ العملية مرة أخرى. وأثنى ديمنج على الذين حصلوا على عدد قليل فقط من الخرز الأحمر. وطلب بركة فى النقلة الأولى من الذين حصلوا على كثير من الخرز الأحمر أن يحاولوا بشكل أفضل فى النقلة الثانية. وذكرهم بأن مستقبلهم ونجاح المصنع يمتد كلية على عملهم.

ومن هذا الوصف البسيط، لا يمكن أن يصدق أحد مقدار المدة والانفعال التى أصبح عليها هذا المشهد التخللى. لقد فصل أحد العمال لأنه حاول رشوة أحد المراقبين - وكان جاداً فى طلبه بالفعل! ولم تكن تلك طرفه منه. كان سيدفع مالاً مقابل عدد صحيح. وكتبت واحدة من العمال لديمنج تقول على الرغم من أنها تعرف أنها لعبة فإنها لا يمكن أن تفوز، فإن كبريائها واعتزازها بنفسها أصبح مرتبطاً وداخلاً فى عملية إنتاج الخزرات البيضاء. لدرجة أنها أصبحت كل ما يمكن أن تركز عليه. لقد أصبح إنتاج الخزرات البيضاء قضية، وتحدياً. وكانت كل خرزة حمراء إهانة عظيمة.

وبينما كان العمال يحاولون بجد أكثر وأكثر، ويحصلون على خزرات حمراء أكثر أو أقل بغير نسق واضح، كان ديمنج يفحص ويدرس بدقة كل تقنيات الإدارة القياسية. وتمهد ديمنج بمنح علاوات مقابل الحصول على خزرات حمراء أقل، وهدد بالطرد كعقاب فى حالة الحصول على خزرات حمراء أكثر، وناشد العمال بأن المصنع سوف يضطر إلى الإغلاق، وأثنى على العمال الذين يؤمنون عملاً جيداً، وهدد العمال الذين لا يجيئون. وعندما أدى عامل بشكل جيد فى إحدى النقلات وجاء أدائه سيئاً فى النقلة التالية، أوقف ديمنج خط التجميع وطلب معرفة الغلط الذى حدث. وبعد الجولة الثالثة، طرد ديمنج أسوأ ثلاثة عمال - الذين التقطوا أكبر عدد من الخزرات الحمراء فى المتوسط - وأبقى المصنع مفتوحاً بثلاثة عمال هم الذين أنتجوا أكبر نسبة من الخزرات البيضاء. ولم يفلح ذلك، فقد استمرت الخزرات الحمراء فى الظهور بكميات غير مقبولة وغير متوقعة. لم يفلح أى شئ، حتى هتافات التشجيع والاستهجان من الجمهور الذى كان منخوذاً فى اللعبة مثله مثل العمال المتحمسين. وفى النهاية أغلق المصنع لأن العمال لم تكن لديهم نية على إنتاج خزرات بيضاء فقط.

إنهم لم يستطيعوا ذلك. إنه أمر مستحيل.

كان الإنانان يحتويان على عدد من الخزرات البيضاء أربعة أضعاف الخزرات الحمراء.

٢٢٠٠ إلى ٨٠٠ - ولكن الخليط يضمن أنه مستحيل من الناحية الإحصائية ألا تحصل على أى خزانة حمراء على أى غرفة مفردة، وأنه من غير المحتمل بشكل كبير أن تحصل على أكثر من ١٨. إن العمال المتحمسين لا يستطيعون إنتاج خزانات بيضاء فقط بسبب الطريقة التى يقوم عليها تنظيم المصنع. ولا يوجد نظام يستطيع أن ينتج جودة أكبر من الجودة التى نظم المصنع لإنتاجها. ولوم العمال على تنظيم المصنع هو أمر لا جدوى منه. فلا يوجد شئ يستطيعون فعله بخصوص ذلك. وإذا كانت الإدارة تريد جودة أعلى، يجب عليها أن تعيد تنظيم النظام. وعندما تسمع أحد التنفيذيىن يلقى اللوم فى نقص الجودة على عماله، فراهن بكل ما تملكه أن العمال ليسوا هم المشكلة. وقال ديمينج إنه عندما توجد مشكلة جودة، يوجد احتمال بنسبة تتراوح بين ٨٥ و ٩٤ / أن الإدارة هى التى تسببت فيها، وهى ليست ببساطة مسئولة عنها فقط، ولكنها أحدثتها بالفعل. وذلك هو الدرس الأول لتجربة الخزانات الحمراء.

ولأن عدد الخزانات الحمراء يمكن التنبؤ به فى حدود إحصائية - من ١ إلى ١٨ فى الغرفة الواحدة - يقال إن هذه العملية ثابتة. ويمكنك أن تتنبأ بما سوف يحدث فى كل مرة، وسوف تكون إلى حد ما على صواب دائماً. وكمنشر لعدد المرات التى سوف تكون مصيباً فيها فى تنبؤك، أجرى ديمينج تجربة الخزانات الحمراء آلاف المرات. وقد زاد عدد الخزانات الحمراء على ١٨ فى مرة واحدة فقط. ولم تخل غرفة واحدة من وجود أى خزانات حمراء. إن الغرفة ذات الخمسين خزانة ليس محتوماً أن تخرج من ١ إلى ٨ خزانة حمراء، ولكن هذه هى طريقة الرهان*.

وعندما سئل ديمينج لماذا كانت توجد أكثر من ١٨ خزانة حمراء فى تلك المرة؟ هز كتفيه بلا مبالاة وقال «لا أعرف». كان من الواضح أنه لا يريد أن يضيع وقته فى محاولة اكتشاف السبب. ومهما كان السبب، فقد كان قضية تنوع وخاصة ومحاولة اكتشاف سبب حدوثها، فى حين أنها قد لا تحدث أبداً مرة أخرى، هى مضيقية للوقت وغير مثمرة على الأرجح. وإذا لم يكن من الممكن التقاط وكشف السبب الخاص عند حدوثه، فربما لا يمكن اكتشافه أبداً. وفهم هذا المفهوم جزء من نظرية التنوع. فالأسباب الخاصة غالباً، أو حتى عادة، لا يمكن تجنبها. وفى أغلب الحالات، لا تحدث مرة أخرى بئى حال لأنها ليست مسببة داخل النظام. والأسباب العامة مسببة داخل

* وعندما نذكر لأحد الحكماء الآية ١١:٩ من سفر الجامعة أن «الصديق ليس دائماً للأسرع»، ولا الخلبة للثغرى»، يقال إنه أجاب «نعم، ولكن هذه هى طريقة الرهان».

النظام وسوف توجد إلى الأبد ما لم يتم استئصالها، أى أن جزءاً من العملية أو النظام يجب أن يُحسّن، وأوضح سبب عام في تجربة الخزّ الأحمر هي وجود الخزّ الأحمر في الخليط، وإذا كنت تريد أن تقلل النسبة المتوقعة من الخزّ الأحمر الذي تنتجه كل غرفة، فإحدى الطرق هي خفض عدد أو استبعاد الخزّ الأحمر في الإناء.

لاحظ أن العمال غير مسموح لهم بتغيير خليط الخزّ الأحمر والأبيض. الخزّات يتم توزيعها، والإدارة هي التي تتحكم فيما يشتري ومن يشتري. والعمال ليست لهم علاقة بالتفاوض أو كتابة العقود مع الموردين. إنه مثال آخر لنقطة لديمنج يكرها كثيراً وهي أن معظم المشكلات يحدثها النظام، والإدارة هي المسؤولة عن النظام، وعليه فإن الإدارة مسؤولة عن معظم المشكلات. وتقول إحدى الوثائق المتعلقة بالجودة التابعة للأسطول البحري الأمريكي «توجد الأسباب العامة للتنوع بسبب النظام أو الطريقة التي يدار بها النظام. وهذه الأسباب بعيدة عن متناول يد العمال، والأشخاص الذين يديرون أو يتحكمون في النظام هم فقط المسؤولون عنها. ويستاء المديرون عادة عندما يقال لهم ذلك، ولكننا لا نعرف أى إنسان أبداً استطاع أن يثبت غير ذلك.

وهناك شيء آخر إضافي. مع مرور السنين، استخدم ديمنج ثلاثة ألواح مختلفة ليغرف بها الخزّات، واحتفظ بسجل دقيق بعدد الخزّات في كل غرفة. كان متوسط عدد الخزّات الحمراء مختلفاً بالنسبة لكل نوع. وما لم تكن قادراً على تصديق أن البلاستيك يجذب بطريقة سحرية خزّات حمراء أكثر مما يجذبها خشب التفاح، فإن التفسير الوحيد الواضح هو التنوع. ومعظم المديرين الأمريكيين لا يستطيعون أن يخبروك بأي درجة من التأكد ما الذي ستنتجه كل عملية في نظامهم. إنهم لا يعرفون، ولا يعرفون كيف يكتشفون، وإذا ستلوا ما الذي يتسبب في التنوع، فإنهم عادة سوف يلقون اللوم على العمال الذين لا يتبعون الإجراءات القياسية أو الذين لا يجتهدون بدرجة كافية، أو الأغنياء، أو المخربين، أو الساخطين، أو كل ذلك معاً. وفكرة أن التنوع موجود ويمكن قياسه بدقة تبدو غريبة عليهم.

وهناك نقطة أخرى بخصوص التنوع. دعنا نفترض أنك تتحكم في نظام مكون من اثني عشرة عملية. وأنت تريد أن تدار بالطريقة التي سوف تنتج أفضل شيء. ولذلك فإن الذي تحتاجه هو التعاون بين العمليات الإثني عشرة. سوف تضطر لأن تكف على ذلك. وسوف تضطر لأن تعمل بجد. ولأن العالم منحرف وفساد والحياة غير عادلة، فالذي يتحتم عليك هو أن تعمل بجد شديد لتحصل عليه، والتنوع يبدو بطريقة سلبية قادراً على خلقه – وهو نوع من التعاون من أجل

الضرر يدفعه ويحرك قانون ميرفى. وهو يعمل بهذه الطريقة: إن عيباً صغيراً جداً وغير محسوس تقريباً في الخطوة الأولى يمكن أن يجعل خطأ أصغر في الخطوة الثانية أكثر سوءاً مما كان يمكن أن يحدث، والذي يحول متغيراً متناهياً في الصغر في الخطوة الثالثة إلى عيب هائل، وهكذا خلال الخطوات الإثني عشرة حتى تأتي النهاية، ولا يصبح أى شئ فعالاً رغم أن كل خطوة كانت بعيدة عن الهدف قيد أنملة. وهنا نكون قد وصلنا إلى ما يسمى بعالم ونظيفة تاجوشى الخامسة، الذي يتعلق كله بكيفية تفاقم الأخطاء الصغيرة هندسياً لكي تتحول إلى مشكلة كبرى يطلق عليها أيضاً تفاعل القوى، وهي جزء من نظرية التنوع. ويذكرنا ذلك بالقول المأثور الذي يتحدث عن خطأ محدود، يتحول إلى كارثة. وتهلوى عليك الأمور الصغيرة حتى تقتلك.

وهناك أكثر من ذلك بخصوص التنوع، ولكن ذلك يكفى لإعطائكم فكرة عن الطريقة التي يعمل بها التنوع مع الأشياء. والتنوع أكثر تعقيداً فيما يتعلق بالناس. فلا يوجد شخصان متماثلان، والقول بذلك لا يعنى أنك تقيم الإثنين أو تقارن بينهما، فأنت تلاحظ حقيقة مادية، ولا شئ أكثر. وهناك حقيقة أخرى مؤداها أن الإنسان لا يكون هو نفس الإنسان تماماً من يوم لآخر، أو حتى من ساعة لأخرى. وإذا اعتقدت أن كل الناس يتفاعلون بنفس الطريقة تجاه أى حدث أو أن شخصاً واحداً سوف يستجيب بنفس الطريقة تماماً فى يومين مختلفين، فذلك معناه أن تقر بأنك لا تعرف أى شئ عن الناس. وقد كانت نظرية التنوع والأسباب الخاصة والعامة هي التي قادت بيمينج لإدراك أن منح مكافآت التميز والاستحقاق، وأنظمة المكافآت الأخرى، مع التقييم الشخصى ووضع درجات ومراتب للعمال، كانت أسباباً عامة منعت الناس من التعاون داخل النظام. وقد كتب بيمينج «أن أهم تطبيق لمبادئ التحكم الإحصائي للجودة - والذي أقصد به المعرفة بالأسباب العامة والخاصة - هو فى إدارة الناس». وقال إن تطبيق نظريته على أرضية المؤسسات التجارية، والتي كان يقصد بها العمليات التي تنتج أشياء ويمكن قياسها، يمكن أن تحدث فائدة شاملة نسبتها ٣/١. وتطبيقها على الناس والعمليات التي تؤثر عليهم يمكن أن يقدم فائدة قررها ٩٧٪، والبعض يجد ذلك مثيراً للدهشة، ولكن فكرة أن الناس أكثر أهمية من الأشياء ليست جديدة.

وها هي ذى المشكلة المباشرة والواضحة: أن التنوع بين الناس، وأفعالهم اليومية، واستجاباتهم، وتفاعلاتهم تتحدى أى محاولة لقياسها بدقة أو حتى مجرد محاولة تحرى البقاء؛ إذن ما العمل؟ وكما اعتادوا أن يقولوا فى الإعلانات التليفزيونية التي تدّاع فى آخر الليل، الراحة بين يديك، فهذا إلى نظرية المعرفة.

إن الفهم يتطلب نظرية، أو افتراض أساسى، أو إحساس، أو فكرة والتي يمكن أن تختبر عليها تجاربك وأمنك. كان ديمنج مفرماً بأن يقول لطلاب حلقاته العلمية «التجربة لا تعلمنا شيئاً بدون النظرية» وما كان يتحدث عنه يدمنج ليس نظرية النسبية أو نظرية الألعاب أو أى من الأفكار الكبيرة الأخرى لهذا العصر والتي لا يفهمها الكثير منا وإن يفهموها أبداً. ومع ذلك فمعلمنا لديه نظريات صحيحة تماماً. فهي جزء من حياتنا، هي الافتراضات التي نصنعها والمبادئ التي نطبقها والتي تساعدنا في تفسير ما يحدث. نحن نحتاجها لكي نتعلم، وهي عندنا جميعاً، ولكننا لم نفكر فيها بشكل ووتيني كنظريات. ويجب علينا أن نبدأ في فعل ذلك، أن ندرك أننا نعمل بنظرية، وبحكم تعريفها، لا يمكن أبداً إثبات أى نظرية، لذلك يجب أن نكون مستعدين لتعديل نظرياتنا عندما تتقد جدتها.

وفي الفصل الأول، تحدثنا عن كل معتقداتنا التي تعوقنا. وهي نظريات نعتقدنا ثبت الآن أنها غير دقيقة. وعلى سبيل المثال، كانت نظريتنا أن المنافسة تخرج أحسن ما عند الناس. والواضح الآن أن التعاون هو الذى يخرج أحسن ما عند الناس. ومن ثم فطيناً أن نعدل نظريتنا. ونحن عادة نطلق على ذلك «تغيير الفكر» أو «تعلم شئ جديد»، ويبدو أنه أكثر طموحاً ببعض الشئ أن تسمية «تعديل نظرية». وكما هو الحال مع الأشياء الأخرى، فإن ما نطلقه عليه ليس مهماً مثل حقيقة أنك تعرفه.

إنك تعرف بالفعل معظم أجزاء نظرية المعرفة بالرغم من أنك ربما لا تعرف أنك تعرفها. وعلى سبيل المثال، إنك ربما لا توافق فوراً على قول ديمنج أن أى خطة تتطلب تنبؤاً، حتى لو كانت هذه الخطة هي أن تذهب إلى المنزل لتناول الفداء، أى تنبؤ؟ بدون أن تفكر، فقد هفت بالفعل عدداً مهولاً من التنبؤات. إنك تتنبأ أنك سوف تستطيع أن تترك مكتبك، وبمبنى المكان الذى تعمل فيه. وأن سيارتك سوف تكون في المكان الذى تركتها فيه وأن محركها سوف يدور وسوف تتحرك. وأن الشوارع بين مكتبك ومنزلك سوف تكون خالية ومهيأة. وأنت لن تصطدم بسيارة أخرى، ولن تصدمك سيارة أخرى. وأن شرطة المرور لن تستوقفك، وأن حفلاً استعراضياً لن يعطلك، وأن زارعي البطاطس المتظاهرين لن يلقوا سيارتك ويشعلوا فيها النيران. وأنت سوف تصل منزلك. وسوف تستطيع أن تداخل منزلك، وأن زوجتك لم تغير الاقفال في أثناء غيابك. وسوف يكون هناك شئ لتأكله. وسوف تكون قادراً على أكله. وذلك مجرد عدد قليل من التوقعات التي صنعناها. النظرية هي تنبؤ، لأنها لا تصف فقط ما يحدث الآن، ولكن ما نتوقع أن يحدث إذا حدث مجموعة من الظروف المشابهة في المستقبل.

وباختصار، التَّبَيُّرُ هو الحياة، لكنك لا تعرّف التَّبَيُّرَ أو الحياة بظك الطريقة، وذلك يثير نقطة أخرى، إن الحاجة إلى تعريفات هي أيضاً جزءٌ من نظرية المعرفة. ولكي يحدث أى اتصال يجب أن تتفق أنت والشخص الآخر على تعريفات، والتعريفات تعتمد على افتراضات ومعتقدات فردية (نظريات). وحتى عندما تتفقان على التعريفات، فليس هناك ضمان للفهم لو أنكما أنتما الاثنان لديكما نظريات مختلفة عما تعنيه بالفعل هذه التعريفات. وينقل المستشار وإيام و. شيركيتباك عن أحد نواب رئيس شركة فورد قوله: «أنا أعرف ما قلته لمشتريتنا، وأنا لا أعرف ما سمعوه». ولو أن المشتريين لديهم نظريات مختلفة، فإنهم إذن لم يسمعوا ما كان يقصده نائب الرئيس. وقد كتبت بيبورا نانين كتاب «أنت فقط لا تفهم: الرجال والنساء في المحادثة» عن حقيقة أن الرجال والنساء لا يتصلون بنفس الطريقة، ولا يعنون بالضرورة نفس الأشياء حتى عندما يستخدمون نفس الكلمات بالضببط. ويشتم جريج هوارد إحدى مسلسلاته الهزلية «سالى فورث» عن زوج وزوجة شابين متزوجين حديثاً يقول إن بين الرجال والنساء «التحدث والاتصال حيوانان مختلفان». لو أن المشكلة موجودة بين الرجال والنساء فقط لكان حلها أسهل*. إنها موجودة بيننا جميعاً.

وتصبح نظرية المعرفة عسيرة الفهم لمعظم الناس عندما يكون واجباً عليهم قبول الفكرة القائلة بأنك إذا واقتبها أو قمت بقياسها فإن المراقبة أو القياس ان تكون لهما قيمة حقيقية. (نعم، إننا نعرف أن تلك هي أغبي جملة قرأتها في حياتك، ولكن فلتتوقف هنا، إن لها معنى أكبر مما تبدو عليه). لو أن شخصاً آخر ينظر إلى نفس الشيء الذى تنتظر إليه، فهو - أو هي - سوف يرى شيئاً مختلفاً عما تراه أنت حتى لو اتفقتما بالكلمات عما تتظران إليه. فلو أنك اشتريت سيارة «فيرارى» والجميع يتفقون أن السيارة الواقفة عند الرصيف هي بالضبط «فيرارى» فكل منكم سوف يرى شيئاً آخر. فربما تراه أنت على أنها دلالة على نجاحك المالى ورمزاً لإعجابك بالتفوق والامتياز في مجال السيارات. وربما تراه زوجتك على أنها تبديد غير مفهوم للمال، وربما يراها أبنائك محاولة ضعيفة لاستمادة الشباب المفقود. ورئيسك في العمل ربما يرى أن ما تتقاضاه أكثر مما يجب أو أنك تختلس، أما الميكانيكي الخاص بك فمؤف يرى بكل تأكيد أن الفرصة قد حانت أمامه لشراء التركيبات الغالية التى تحتاجها أستان ابنه. كلكم سوف تتفقون على أنكم

* أو بإعادة التفكير ربما لا تكون أسهل.

تربون «فيراري»، وإن يلاحظ اثنان منكم نفس الشيء. وعلى الرغم من ذلك، فقد اشترت «فيراري»، والنظريات المختلفة حول سبب شرائك لها لا تهتم ما لم تكونوا جميعاً تعملون معاً فى مشروع تحسين يتعلق بك أنت أو بالسيارة. ولو كنتم تعملون معاً، فإن عدم وجود تعريف «لفيراري» يمكن حينئذ أن يدمر تماماً أى أمل للتجاح. وإذا كنتم لا تعملون معاً، فمنئذ يمكن أن تكون التعريفات المختلفة – إذا كان لديك علم بها – مجرد صفة خفيفة لكبريائك. ومع ذلك، وبإى حال، فإن حسابك فى البنك قد تلقى ضربة قوية فى مكانه*.

ومع القياس، يكون الموقف مختلف قليلاً. فالرقم الذى تحصل عليه سوف يتغير إذا غيرت الطريقة التى تقيس بها. وإى حساب تحصل عليه سوف يتغير إذا غيرت الطريقة التى تحسب بها. ومن المحتمل أن يكون الصحفيون أكثر قدرة على قبول ذلك من معظم الناس لأننا كنا نسمع لسنوات إلى جماعات مختلفة تخبرنا كم شخصاً كانوا فى نفس المشد. ولم يتفق اثنان منهم أبداً. مما لا يغير من حقيقة أنه كان يوجد بعض الناس، وكانوا جميعاً مجتمعين فى مكان واحد لغرض ما. وبك مطومة وليست معرفة. ولكى نستخدم أحد أمثلة ديمينج، فإن أى قاموس مشهور بمطومات، ولكنه لا يحتوى على أى معرفة.

وكموضوع عملي، يمكنك أن تستفيد من هذه الملاحظة والقياس، ولكن عليك أن تقبل فكرة أنه فى مكان أو آخر ربما يجب عليك أن تتغير. والمقدرة والاستعداد للشك فيما أنت متأكد من أنك تعرفه، جزء من نظرية المعرفة. وكما قال ديمينج «إننا نعرف إلى حد بعيد أن ذلك ليس كذلك». وكما قلنا فى الفصل الأول، إن تشبثنا بما نعرفه هو الذى يساعد على إعاقتنا الآن. وذلك بوصولنا إلى الناس، ولماذا يتصرفون بالطريقة التى يتصرفون بها، وهو الجزء الأخير من نظرية المعرفة العميقة.

* * * * *

وتخرج من نظريات المعرفة والتنوع نقطة أساسية فى نظرية علم النفس. إنها تقول ببساطة إن الناس مختلفين، وأنهم يتعلمون بسرعات مختلفة ويطرق مختلفة، وأنه لا توجد طريقة للتعليم أفضل أو أسوأ من غيرها. ويوجد إغراء بأن نقول «وماذا فى ذلك؟» – ولكن فكر فى الطريقة التى

* السيارة فيراري ف- ٤٠٠ تباع جديدة بمبلغ يتراوح بين ٤٥٠.٠٠٠ - ٤٧٥.٠٠٠ دولار. وإيس بها حمام.

تنظم بها المدارس، وكيف تدرب الشركات الموظفين الجدد، وكيف تقوم القوات المسلحة بإدارة مدارس التدريب. الفكرة الرئيسية في كل حالة من هذه الحالات ليست هي تسهيل مهمة الطالب في التعلم، الفكرة الرئيسية هي تسهيل مهمة الإدارة في التعلم. وهو اختلاف هائل ويمكن أن يكون مدمراً، وهو يحدث بسبب عدم فهم أن الناس يتعلمون بسرعات مختلفة ويطلقون بطرق مختلفة.

وهناك سوء فهم أضعف يمكن أن يكون أكثر تدميراً يتعلق بالذوايق، وهو أيضاً جزء من نظرية علم النفس لدينجن. ولنج حدوث أى خلط محتمل، فإن علم النفس في نظرية المعرفة العميقة يتعلق بالناس العاديين، وكيف يستجيبون ويتفاعلون في المواقف المختلفة. وهو ليس الطب النفسي، الذي يتعامل مع الأمراض والاضطرابات العاطفية والعقلية. ما نتحدث عنه هو ما يتم تدريسه غالباً في الكليات على أنه علم النفس الصناعي ١٠١، وهو مصمم للإجابة على الأسئلة المترابطة «كيف أحصل على أفضل ما عند الناس؟ كيف أعطي أفضل شيء للناس».

وكانت الإجابة على كلا السؤالين في الولايات المتحدة على الدوام تقريباً هي المال. وهناك شواهد متنامية على أن المال ربما يكون الإجابة الفاطنة. ومن الواضح أن الناس لديهم حاجات أساسية، وهذه الحاجات يجب إشباعها، وحتى يتم إشباعها، لا يمكن أن يحدث أى شيء آخر فالعامل الذى لا يستطيع أن يدفع إيجار مسكنه أو يشتري الطعام أو الوقود لتدفئة منزله من غير المحتمل أن يفكر في طريقة لاداء العمل لشركته على نحو أفضل. إن نوعية الحياة هي دافع كبير، ولا يقوم أى دافع آخر بإجراء أى تغيير ما لم تكن نوعية الحياة تلك معقولة. ومع ذلك فيمجرد أن يتم إشباع حاجاته، ربما لا يكون المال هو أفضل الذوايق. وقد قال ن. ب. «نورب» كيلر الذى كان مديراً للمواد لأحد أقسام شركة جنرال موتورز في ذلك الوقت أن اجتماع للشركة في نوفمبر ١٩٨٧ «إذا كانت جنرال موتورز سوف تضاعف أجور جميع العاملين في الشركة ابتداءً من أول ديسمبر، فلن يتغير أى شيء: سوف يكون الاداء تماماً كما هو عليه الآن». وقد اعترف الزملاء في جنرال موتورز أنه كان مصيباً، على الرغم من أن أحداً منهم لم يكن يمكن أن يعترض على مضاعفة الرواتب.

وحتى برامج مكافآت التميز أقل مصداقية ولا يعتمد عليها. واستنتج تشارلز بيك، كبير الباحثين المشاركين في جماعة «كونفرنس بورده»، وهي جماعة للأبحاث التجارية في نيويورك، في عرض لكتاب «إن نظرية مكافآت التميز مشكوك في نتائجها من الناحية النظرية، وغير ممكن إثباتها تجريبياً»، وهي معرضة لكل أنواع الملوثة في الممارسة العملية. إنه لا يحب نظام مكافآت التميز، ولكنه يقترح بدائل أو تحسينات يقول إنها قد تكون أفضل. وكان دينجن يعتقد أن نظام

مكافآت التميز أو أى شئ يشبهه يجب إلغاؤه، مثل أى شئ آخر يقف فى طريق تعاون الجماعة، مثل وضع العمال فى درجات ومراتب، وأنظمة التقييم. وكما قلنا فى الفصل الأول فى الكلام عن كبحاش الفداء، إذا كان النظام مسؤولاً بالدرجة الأولى عن نوع العمل الذى يتم إنتاجه، فلماذا تتم مكافأة أو عقاب العمال؟ ولماذا يتم تقييم العمال؟.

ومن الواضح أن العمل الفردى الجيد أو الردى يمكن أدائه، ووظيفة المدير هى تشجيع الحسن واستئصال الردى. ولكى يفعل المدير ذلك، يجب أن يكون واعياً ومبركاً لوجود دوافع داخلية وخارجية – الحاجات فى داخلنا، والقوى من الخارج (النظام، والنظام الموسع) – ويجب أن يتذكر المدير التنوع ويدرك أن الناس سوف يستجيبون بشكال مختلفة، وسوف تكون لديهم حاجات مختلفة. ومع ذلك، فنحن جميعاً متشابهون إلى حد كبير. فكلنا بدرجة أكبر أو أصغر، نحب أن نلقى التقدير. فكل شخص خليط من دوافع ومحركات خارجية وداخلية، وهو توازن لمقابلة كل احتياجاتنا لنشعر بالرضا عما نفعله ولنعرف أن الآخرين راضون عنا

وعندما يتم إشباع هذه الظروف، وعندما نشعر أننا نلقى التقدير، فإننا نميل لأن نفعل أكثر مما هو ضرورى بالضبط. إننا نعمل عملاً اختيارياً نستطيع عمله أو لا نستطيع، وكما نشاء، ويدون أن يعرف أى شخص آخر. فعلى سبيل المثال إذا آمن أحد مهندسى التصميم النظر إلى وسادة وأخذ يفكر بعمق، فإن منظره سيوحى بأنه إما يفكر فى ابتكار جديد ساخن أو يفكر فى لقاء غرامى جديد دافئ. وكلما زاد إشباع حاجات المهندس كان التفكير فى منتج أكثر احتمالاً، وهذا يعد قيمة عالية، عمل اختياري لا يمكن الحصول عليه بطريقة أخرى. يستطيع المهندس أن يقدمها أو يصنعها وهذا كل شئ. وكما قال ديمنج «إن كل فرد يولد ولبه ميل طبيعى للابتكار، ويرث الحق فى الاستمتاع بعمله، ويساعدنا علم النفس على الاحتفاظ بهذه المميزات الإيجابية المتصلة وتنميتها».

ومرة أخرى لا تقرأ هذا على أنه أكثر تعقيداً أو أضخم مما هو عليه. كل ما نقوله هو أن الشخص ربما يشعر بالرضا لأنه تمكن من إنجاز شئ ما، ولكنه ربما يشعر أكثر بالرضا عندما يثنى شخص يحترم هو رأيه على الطريقة التى يبدى بها هذا الشئ. وهذا كل ما فى الأمر ببساطة.

ويوجد خطران. الأول أن الدوافع الداخلية يمكن أن تغطى عليها الدوافع الخارجية. ثانياً: يمكن أن تكون المكافأة الخارجية غير متناسبة أو فى غير محلها. وفى أى من الحالتين يمكن أن تدمر الدوافع الداخلية، وهى تلك الدوافع التى ولنا بها، وهى الدوافع الوحيدة التى يمكن أن

نعمد عليها مدى الحياة. واسوء الحظ فإن المجتمع يقوم بنظامه على تقديم دوافع خارجية أكثر من الدوافع الداخلية، من النجوم الذهبية التي تمنح مكافأة على الانتظام في الحضور للمدرسة، إلى الجوائز التي تمنح لأحسن أزياء عشية عيد الهالوين، ومن مكافآت التميز إلى الألقاب الأكبر. وإذا أهبحتنا متعودين على فكرة المكافآت الخارجية، فلننا سوف نتعرض حتماً للدمار عندما لا توجد أي منها. وآخر شيء يحتاجه أي شخص في أي منظمة هو شخص يشك في قيمة نفسه أو أهميته الذاتية. والوعي بنظرية علم النفس ونظرية التنوع قد يمنع حدوث ذلك.

• • • • •

لم يقم ديمينج بتدريس نظرية المعرفة العميقة لليابانيين. بل إنه لم يطلق اسماً على أجزائها الأربعة حتى أواخر الثمانينيات من هذا القرن، ونحن نعتقد أنها تحدد نظام ديمينج للإدارة بالجودة بطريقة تجعل الذين ليسوا خبراء في علم الإحصاء منا يتمكنون من فهمها. وهي تساعد الناس على رؤية كيفية تمكينهم من إدارة منظمة ما وإدخال هذا النظام الجديد للإدارة إلى تلك المنظمة في نفس الوقت. كما أنها تساعد الناس على فهم الفروق الدقيقة التي تظهر في شكل توضيحي مثل ذلك الشكل المرسوم على سبورة في فصل دراسي مزدحم بطوكيو في أغسطس ١٩٥٠. إنها تساعد الناس على فهم ما يحاول نظام ديمينج للإدارة أن يفعله وكيف يحاول أن يفعله. إن نظريات الأنظمة، والتنوع، والمعرفة، وعلم النفس ليست معروفة جيداً حتى الآن، ولكنها على الأقل مهمة بالنسبة للمستقبل في نفس درجة الأهمية التي كانت للمال، والآلات، والإدارة، والقوة البشرية في الماضي.

والآن بعد أن أصبحت تعرف الأجزاء الأربعة، فسوف يكون من المتع أن تعرف كيف يتم تطبيقها، وهو ما سيأتي دوره الآن عندما نتكلم عن النقاط الأربع عشرة.

النقاط الأربع عشرة

«من الممكن أن نظير دون محركات».

ولكن يستحيل أن نفعل ذلك دون معرفة ومهارة».

— ويلبور رايت

عند هذه النقطة تقريباً يبدأ بعض الناس في الإحساس بشعور من الإحباط. فهم يعرفون المعتقدات التي يتعين عليهم تغييرها، وهم يفهمون الأنظمة، ولديهم على الأقل معرفة ضئيلة بنظريات التنوع والمعرفة وعلم النفس. وهم يدركون أنهم بحاجة للتغيير؛ ولكن المشكلة هي أنهم لا يعرفون كيف، ومن الممتع أن يتسألوا «ماذا نفعل؟». إن النكثور ديمنج لم يقدم وصفاً محددة، فهو يريدك أن تفكر فيما تفضله. وليس من المحتمل أن تفكر إذا كنت قد عقدت المزمع على اتباع قائمة من الخطوات المحددة سلفاً، وتحاول مقارنة ما يحدث في ضوء ما تم التكهّن بأنه سيحدث. (ونظراً لأن كل منظمة لديها مشكلات وطاقات مختلفة، فإن أي تكهن بما سيحدث ربما لا يتحقق على أية حال). ومع ذلك فبينما لم يقدم ديمنج أي وصفاً محددة، إلا أنه يساعدك على تركيز أفكارك بالنقاط الأربع عشرة التي طورها في أواخر السبعينيات من هذا القرن لكي يعلم بشكل أفضل نظامه لإدارة الجودة. وهذه النقاط تشبه في بعض الأحيان قواعد الطريق لتحقيق الجودة. فقواعد الطريق لن تجعل منك سائقاً ماهراً، ولكن من الصعب أن تتخيل سائقاً ماهراً لا يعرف هذه القواعد.

وإذا نظرت إلى هذه النقاط الأربع عشرة كمجموعة بدلاً من النظر إليها كجزء متفرقة من المعلومات، فسوف تجد أنها تمثل فلسفة، وأنها منطقية، وإنسانية، وطريقة سارة لأداء الأشياء، وهي تحدد طرق تطبيق المعرفة العميقة.

ولقد قلنا في الفصل الثالث إن المعرفة العميقة تعد أمراً ضرورياً للمديرين، رغم أننا نعرف (المديرين) بطريقة تشمل عدداً أكبر من الناس بخلاف أولئك الذين يحملون لقب مدير. إن هذه النقاط الأربع عشرة ضرورية لا غنى عنها للجميع. فكل نقطة منها تبدو مباشرة بشكل مقول، ورغم أنها قد تكون بسيطة في بعض الحالات، إلا أن كل نقطة تمثل أيضاً تغييراً في الطريقة التي يتم بها عادة عمل الأشياء في الولايات المتحدة.

• • •

١- إجعل الهدف ثابتاً

لقد ورد ذكر هذه النقطة في الفصل الثاني، ويتعين عليك الإجابة على سؤالين: ما الذي نفعله ولماذا نفعله؟ ويجب أن يكون لديك هدف طويل المدى. هدف يعرفه كل عضو في المنظمة ويستطيع فهمه. ويجب أن يكون له معنى. كما يجب أن يكون متعلقاً بالمستقبل. ويجب أن يكون موجهاً نحو استمرارك في مجال الأعمال، وتحقيق ربح، وجعل الحياة أفضل بالنسبة لعملائك.

وقد ذكرنا في الفصل الأول (عوامل السور)، وهي أشياء تقدمها للعميل مما لم يكن يتوقعه. وهذا يخرج من ثبات الهدف. فانت تقدم للعميل شيئاً غير متوقع، لأنك تعرف ما تستطيع تقديمه بينما ذلك ليس بوسع العميل. وقد كانت إحدى إجابات ديمتج عندما سئل عن هذه النقطة قوله: «من طلب ضوء الكهرياء» إن العميل لا يعرف ما يمكنك عمله من أجله. إن ثبات الهدف يتطلب أن تسبق السوق. إنه لا يتطلب أن تقلق على ما يدور في وول ستريت. وبالنسبة للإدارة بالكلم فانت تتابع ما يحدث في وول ستريت ثم تنزل إلى السوق.

عند هذه النقطة يميل المديرين الأمريكيين التقليديين وسامسة بورصة وبعض حملة الأسهم إلى الغضب والغمضة، ولكن ثبات الهدف مسألة طويلة المدى، بينما وول ستريت قصيرة المدى. ويعيش وول ستريت على التقارير ربع السنوية، بينما في أنظمة إدارة الجودة تعتبر التقارير ربع السنوية بلا معنى على الإطلاق. والأشخاص الذين يعملون في المناورة المالية لكي تبدو الأرقام جيدة، لا يستطيعون الدخول بشكل فوري إلى تلك المناطق التي ستجعل المستقبل

يبدو أفضل. ورغم ذلك فإنك في حماسك للتحويل، لا تسعى للذهاب من النقيض إلى النقيض. فمن الناحية العملية لن يمكنك تجاهل وول ستريت. ويجب أن تضع في ذهنك أنك لن تزدهر مستقبلاً إذا تعرضت للإفلاس في الوقت الحاضر. ويجب أن تحقق ربحاً؛ ويجب أن تتمتع بالبقاء في مجال الأعمال التي تدر ربحاً في المستقبل. وقد طالب ديمنج مستمعيه بالتفكير في الأمر على طريقة «الاستمرار في العمل خلال التجديدات».

• • •

٢- تعلم الفلسفة الجديدة

لقد كانت الفلسفة القيمة هي التنافس. أما الفلسفة الجديدة فهي التعاون داخل المنظمة بحيث يمكن أن يفوز الجميع. ومن أجل أن يحدث ذلك يتعين أن يكون هناك تصميم على ما هو مطلوب، وأن يكون هناك تنظيم ليحقق ما هو مطلوب، والمعرفة والمهارة اللازمة لعمله. إن كل ذلك يأتي من الرغبة في تبني نظام إدارة الجودة، ولكن الرغبة في حد ذاتها لا تكفي. فيجب أن تعرف كيف تبدأ في التنفيذ. وهكذا يجب تعلم نظام ديمنج، ثم تعليمه لكل شخص في النظام بما في ذلك المؤيدين.

وكمثال على كيفية التفاعل بين المعرفة العميقة والنقاط الأربع عشرة، يمكنك النظر إلى أهمية جزء من نظرية علم النفس في هذه النقطة. فبينما تقدم بتدريس الفلسفة الجديدة، يجب أن تتذكر أن الناس تتعلم بطرق مختلفة ويسرعات متباينة. وسوف يكون لديك بعض المؤيدين المحسمين منذ الوهلة الأولى، وسوف يكون لديك أيضاً المتشككون كما سيكون هناك معارضون. وبعض الناس سوف يصاب بالهلع. والبعض الآخر بالإثارة. عليك أن تعرف أن ذلك سيحدث وأن تخطط له. إن مجرد اعتقادك بأن نظام إدارة الجودة هو فكرة عظيمة لا يعنى أن كل إنسان لديه نفس الاعتقاد. (وقد يكون هذا مثيراً للإحباط، ولكن رغم ذلك فهكذا هي الأمور).

• • •

٣- توقف عن الاعتماد على التفقيش الجماعي

إن التفقيش لا يضيف جودة، فالمتشكون يقولون لنا ما إذا كانت هناك جودة. ما إذا كان الشيء

جيداً أم لا، والتفتيش لا يمكن أن يغير هذا أو ذلك. وقد يكون التفتيش من الناحية النظرية على الأقل، وسيلة لضمان الجودة بالنسبة للعميل، ولكنه أمر مكلف وغالباً لا يعتمد عليه. حيث يتمتع عليك أن تدفع للمفتشين، ويجب أن تصحح الأخطاء التي يكتشفونها. ولأنك تفهم التنوع، فانت تعرف أن المفتشين أنفسهم سيكونون في بعض الأحيان أكثر دقة من أحيان أخرى، وحتى إذا كانوا دائماً يحاولون بذل ما في وسعهم، فلا بد أن تتسرب بعض المنتجات غير الجيدة بين الحين والآخر. وسوف يكون للمفتشين صرامة إلى حد ما لأسباب عديدة، ونتيجة لذلك فسوف تزداد أو تنقص نفقات التفتيش.

إن أوضح مكان يتجلى فيه تجاهل هذه النقطة في الحوار الدائر الآن يكمن في التعليم الثانوي، حيث يتنازع المواطنون حول ما إذا كان يتمتع وجود اختبار قومي أم لا قبل أن يتخرج الطلبة الأمريكيون من المدرسة العليا.

إن الاختبار نوع من التفتيش. وهو لا يمكن أن يجعل أي طالب أكثر ذكاءً. والاختبار يمكنه فقط توضيح أي من الطلاب قد وصلوا إلى درجة التمكن من المادة وأيهم لم يحقق ذلك، وهي مسألة يستطيع أي من مدرسي هؤلاء الطلاب أن يخبروك بها مجاناً، وربما تستطيع هذه الاختبارات أن تشير إلى الطلبة الذين يعرفون كيف يتعاملون مع الاختبارات بشكل جيد وأي الطلاب لا يستطيعون ذلك. ويعد إضافة اختبار وزيانج Whuzbang القومي لقياس القدرة أو المعرفة أو الذكاء من أجل تصنيف التعليم، لن يصبح أي طالب في الولايات المتحدة أكثر أو أقل ذكاءً مما كان عليه قبل أدائه. إن نفقات التعليم ستزداد لأن شخصاً ما عليه أن يعد ويدير ويقيم الاختبارات. وتذكر أن المفتشين يجب أن يتقاضوا أجراً.

ويمكن أيضاً التنبؤ تماماً بأنه إذا فشل عدد كاف من الطلاب في الاختبار، فإن النتيجة لن تكون هي تعليم أكثر صرامة بل امتحانات أقل صعوبة. (وهذا رهان أفضل من التكهّن بعدد الفزرات الحمراء في كل عينة من خمسين). إن التعليم العام كان سيصبح أكثر تكلفة وأساساً لأن النقطة الثالثة لديمنج تعرضت لتجاهل مرة أخرى.

• • •

٤- لا تجعل الشراء على أساس السعر وحده

لقد كان هذا المبدأ مصدر إزعاج شديد لمنتوبي المشتريات. ولكن عدد الشركات التي

تكتشف جدوى هذا المبدأ يتزايد. إن تكلفة أى شئ ليست ثمنه المبدئى، بل هي الثمن المبدئى مضاف إليه ما يتعين عليك أن تدفعه طوال حياة هذا المنتج كتكاليف للصيانة والإصلاح. إن شراء السلع الأرخص غالباً ما يؤدي إلى زيادة التكاليف الحقيقية.

وقد أشار ديمنج إلى إحدى شركات الأحذية التي شهدت انخفاضاً مفاجئاً وكبيراً في إنتاجها. وقد اكتشف أن ما حدث هو أن وكيل مشتريات من الشباب المتحمسين قد وجد فارقاً ضئيلاً في سعر بكرة الغيظ الذي يستخدم منه كميات ضخمة لصناعة موبيلات معينة من الأحذية خاصة الأحذية الرجالي، ورغم أن الفارق ليس كبيراً ولكنه مع ملايين البكرات يصبح مبلغاً كبيراً من المال. وكان الغيظ الجديد يكلف أقل لأنه ليس على نفس الدرجة من الجودة ويمكن أن ينقطع. لذلك كان يتعين على عمال ماكينات الخياطة التوقف وإعادة لغصم الغيظ. وقد انخفضت إنتاجية وأرباح هذا المصنع لأن شخصاً واحداً نظّر إلى سعر بكرة الغيظ دون أن يضع في اعتباره التكاليف الفعلية أو الحقيقية التي ستحملها الشركة في صورة إنتاجية ضائعة. وما يتعين عليك أن تفعله هو أن تتجاهل مدى التكلفة وأن تضع في اعتبارك مدى القيمة المستحقة.

إن طريقة الحصول على التكلفة الأقل والإمدادات الأفضل هي العمل مع مصدر واحد للإمداد بالنسبة لكل جزء من احتياجاتك على حدة، بشرط أن يتم ذلك في إطار علاقة طويلة المدى. فهذا المصدر للإمداد عندما يطعنن إلى العمل معك يكون بوسعه التركيز على تحسين نظامه من أجل إنتاج ما تحتاجه بنفقات معقولة. ومن خلال العمل معاً، ربما تجد طرقاً أكثر فاعلية للتقليل من النفقات بالنسبة لكما معاً بينما تعملان على تحسين منتجاتكما. وهناك العديد من الشركات في الوقت الراهن تحرص على مشاركة مصادر الإمداد أو الموردين في اللقاءات الأولية للتصميم، حتى يكون بوسعهم اقتراح طرق الحد من النفقات مع إمدادات ذات تصميم أفضل. ومثلما تتجاوز معرفتك عما تستطيع تقييمه لعملائك ما يعرفه العميل، فإن من المنطقي أن يعرف من يوردون لك أكثر مما تعرفه أنت. فثقت العميل بالنسبة لهم واحتياجاتك وأفكارك يجب إدخالها في أنظمتهم إذا أرادوا تحسين جودتهم ومساعدتك على تحسين جودة منتجاتك. وإن يكون بوسعهم عمل ذلك ما لم تسمح لهم.

• • •

٥- أدخل التحسين الدائم على كل عملية

غالباً ما يساء فهم هذه النقطة. ويزعم النقاد أن نظام إدارة الجودة لن يفلح، لأن التحسين الدائم يعطيك فقط تحسينات إضافية عندما يكون ما تحتاجه هو قفزة هائلة للأمام. وهذا النقد في غير محله. فانت بالفعل تحصل على هذه التحسينات بقفزات للأمام، ولكنك أيضاً تحصل على تحسينات أصغر بين القفزات. فلو أنك أحرزت تحسيناً واحداً شخصاً دون أن تواصل ذلك النجاح، فسوف ينتهي الأمر في النهاية بمشكلة أخرى. وإن ما يعتبر آخر صيحة هذا العام سيفقد جنته في العام القادم. فإذا حصلت على تحسين ضخم دون أن تتوقف أبداً عن محاولة جعل هذا التحسين أفضل وأحسن فإنك لن تنتهي إلى مشكلة أخرى، لأن العملية والنظام لا يمكن أن يستقرا على وضع حتى لو كانا أكثر تقدماً. وذلك هو السبب الذي نقول من أجله إن نظام ديمنج للإدارة ربما يكون هو أول حل ليست له مشكلات مستقبلية كامنة داخله.

إن التحسين الدائم (النقطة الخامسة) هو وسيلة وقف عملية التفتيش بالجملة (النقطة الثالثة)، ولكي تقوم بأى منهما فإنك سوف تحتاج لأن تنظر إلى التكلفة الكلية، وليس فقط إلى قائمة الأسعار (النقطة الرابعة) الخاصة بالإمدادات. وإن تهتم حتى بالتفكير في القيام بأى منهما إذا لم تكن قد تعلمت فلسفة الربيع للجميع (النقطة الثانية)، وأن تعدد ما هو هدفك (النقطة الأولى). وكل نقطة من النقاط الأربع عشرة ترتبط بواحدة أو أكثر من النقاط الأخرى. فهي ليست خطوات منفصلة. تمثل النقاط الأربع عشرة طريقة متكاملة للتحويل من نظام متنافس في داخله إلى نظام تعاوني في داخله. وبالإسترشاد بنظرية المعرفة العميقة، ستحاول أن تغير المناخ الثقافي الذي تعمل فيه، وهذا أمر ليس من السهل أبداً أن تقطعه.

• • •

٦- أوجد برنامجاً للتدريب على المهارات

قال روبرت رايش، قبل أن يصبح وزيراً للعمل: «إن أثنى ما تمتلكه ليس هو الأصول المالية بل هو الناس الذين يعملون معك. وما يعملونه في رؤوسهم، وقدرتهم على التعاون معاً». والتدريب على مهارات العمل هو جزء من ذلك، لكل من الإدارة والعمال. وتقول طريقة ديمنج إن جزءاً من ذلك

التدريب متعلق بكيفية أداء الوظيفة، وجزء آخر يتعلق بلماذا يتم أداء الوظيفة. وما لم يعرف الجميع لماذا يؤدون وظيفة ما، فإنهم لا يمكن أن يؤدوها بشكل جيد. كما أنهم يجب أن يعرفوا هدف النظام وكيف تتسق مهامهم معه.

والطريقة النموذجية لتدريب العمال الجدد هي مشاهدتهم للعمال القدامى. إرجع إلى الفصل الثالث وما جاء فيه من تفاعل القوى، حيث يتفاعل خطأ واحد صغير مع أخطاء أخرى صغيرة ليكونوا مشكلة ضخمة. وعندما يتم تدريب العمال الجدد على يد العمال القدامى، لن يتعلم العمال الجدد فقط أخطاء العمال القدامى، ولكنهم سوف يضيفون تنوعاتهم الخاصة الجديدة. وفي النهاية، سوف يكونون قد «تدربوا» على نفس النمط الأمريكي القياسي، ولكن لن تكون عندهم فكرة عما يفعلون أو لماذا يفعلونه.

إن التدريب أوسع نطاقاً في نظام إدارة الجودة، لأنه يجب أن يشتمل على كل من التدريب على المهارات المحددة اللازمة والتدريب على العمل كفريق والاتصال. فلا جدوى من أن يكون لدى أحد العمال فكرة عظيمة جداً ولكنه لا يملك المهارات الكتابية أو الشفهية التي يستطيع بها نقل الفكرة إلى شخص ما يستطيع أن يفعل شيئاً بخصوصها. والعامل يحتاج أيضاً إلى الثقة في الاتصال مع تلك الفكرة، وهذه الثقة تأتي من العمل داخل نظام أعلنت إدارته بوضوح أنها ترحب بكل الأفكار وأنها سوف تحترمها.

وبمجرد أن يتعلم كل عامل جميع المهارات اللازمة لأداء الوظيفة، فلا توجد حاجة لاستمرار التدريب على المهارات. وسوف تكون التدريبات الإضافية لازمة إذا طرأت تغييرات في العملية أو في الناس الذين يقومون بالعمل.

• • •

٧- أوجد القيادة

إن التدريب على الإدارة يجب أن يشمل التدريب على القيادة، وهي مهارة مختلفة تماماً عما كان يطلب عادة، وهو الإشراف. كان ديمينج يعتقد أن العامل الأمريكي عندما يجد القيادة المناسبة التي ترشده بشكل صحيح وسليم ولا تقوده، يكون أحسن عامل في العالم، لذلك يجب أن نحل القيادة محل الإشراف. ويقول ديمينج: «إن ما يجب أن تفعله القيادة هو مساعدة الناس». وقال رايخ منذ بضعة سنوات «إن القائد هو الشخص الذي يتراجع للوراء بعيداً عن النظام ككل،

ويحاول أن يبني نظاماً يتم بالمزيد من التعاون والمزيد من القدرة على التجديد ويستمر على المدى الطويل.. وأنا أشك في أننا لو حصلنا بالفعل على القيادة ونوعية القيادة التي يتحدث عنها د. ديمينج، فإننا سنرى أشياء مثل قوة عمل أكثر تعاوناً، وتمييزاً أقل بين الإدارة والعمال».

والفكرة هي مساعدة كل الناس لأداء عمل أفضل، مع إدراك وفهم «قدراتهم، وإمكاناتهم، ومخاوفهم، وتطلعاتهم المختلفة، وإن يحقق تدريب الناس في المنظمة تدريباً عالي المستوى (النقطة ٦) النجاح المرجو ما لم تتم أيضاً قيادتهم بشكل جيد... وإن تتم قيادتهم بشكل جيد ما لم تتم قيادتهم أخلاقياً. وسوف تناقش هذا في فصل لاحق، ولكن ينبغي علينا أن نذكر هنا أننا في كل سفريتنا حول العالم لم نجد أبداً شركة جودة لم تكن أيضاً شركة أخلاقية. ومن بين التعليقات التي كان ديمينج يفضلها قوله إن المدير التنفيذي الكبير لم يعد بوسعه التفويض في مسئولية الجودة بدرجة أكبر من قدرته على التفويض في المسئولية الأخلاقية. فكلما المسئوليتين تتعان من القمة وهما من العناصر الضرورية والجوهرية لأي قيادة.

وهناك مجال خاص يشير الاهتمام عند التغيير من الإشراف إلى القيادة.

فقد كان يتم استخدام المشرفين بسبب قدرتهم على إعطاء الأوامر، وأن تعطي أوامرهم بالطاعة، أحياناً بالتدريب على الظهور، وأحياناً أخرى عن طريق الأوامر العاسمة والتهديد. وهؤلاء الرجال والنساء، بقدر ما استطاعوا أن يجعلوا الموظفين على الطاعة، حافظوا على استمرار مصانع الإنتاج بالجملة في إنتاج البضائع بكميات إجمالية كبيرة، ويدون هؤلاء المشرفين، لم يكن النظام الأمريكي للإنتاج بالكَم يستطيع العمل بنفس القدرة والكفاءة التي كان عليها. ما الذي يحدث لهؤلاء المشرفين الآن؟

عندما تقوم منظمة بإدخال نظام إدارة الجودة، فإن العقبة تتمثل في مقاومة من المديرين المتوسطين والمشرفين بشدة. فالإدارة العليا قبلت بالفعل الفكرة ووافقت على نظام الجودة وإلا لما كان لهذا النظام أن يبدأ. ومعظم العمال يقللون الفكرة بسرعة، ربما لأنهم يدركون أنهم ليس لديهم ما يخسرونه بينما هناك الكثير الذي يمكن أن يكسبوه. أما المديرين على المستوى المتوسط والمشرفون فربما يكون هناك الكثير الذي يمكن أن يخسروه، ومنذ البداية يشعرون بأنهم مهددون. فإذا كان لديهم ما يكفي من المنطق للاحتفاظ بوظائفهم، فإن لديهم بلا شك ما يكفي من المنطق لتصور أن هذه الوظائف لن تكون هناك حاجة إليها. وسوف يتعين عليهم تلقى تدريب جديد على القيادة والقيام بأعمال جديدة وضرورية. ويدون هذا التدريب فإنك ستترك الملاحظين والمديرين المتوسطين في حالة من الاستياء والخوف وهذا يقودنا للنقطة التالية.

...

٨- أطرد الخوف

يقول ديمنج إن «النقطة الثامنة هي طرد الخوف، وبناء الثقة. وهي محض قضية إدارة... ويقول المستشار بيجر شولتز: «إن قيادة شركة تركز على التحسين يتطلب مجموعة كاملة مختلفة من القيم والمواقف والعلاقات، أكثر من قيادة منظمة تركز على السيطرة». وإذا كنت على وشك أن تقول إن تطبيق شولتز يجب أن يوضع تحت النقطة السابعة، فهنا يحين الوقت لأن نقول لك إنك إذا قرأت النقاط الأربع عشرة وفكرت في ما تتضمنه كل نقطة من المعاني والأفكار، فسوف تجد أن طرد الخوف هو جزء من تسع نقاط منها على الأقل خلاف هذه النقطة. وقد كتب ويليام شيركتباك «إن ما يضيع بسبب الخوف هائل جداً، ومع ذلك فهو أحد الأشكال الخفية، وعليه فإنه لا ينال اهتمام الإدارة المباشرة.

إن الخوف هو وسيلة للسيطرة يتناقض بشكل مباشر مع ما يدعو إليه نظام ديمنج. فقد كان يصر على أن جميع من يعملون في منظمة واحدة يجب أن يتعاونوا في جو من الثقة المتبادلة والاحترام. وهذا لا يكون ممكناً إذا كنت خائفاً من أنك إذا قمت بمساعدة شخص آخر في حل مشكلة، فإن الشخص الذي تساعد ربما يحصل على تقدير سنوي أعلى منك، ومن ثم يحصل على زيادة أعلى في مكافأة التميز. إن ذلك ليس لأنك أناني ولا تحب أن تساعد، إنك تخاف أن تساعد. فأتت في موقف مكسب أو خسارة، وأنت تخاف من أن تخسر، وهو موقف معقول في ظل الظروف القائمة.

وليك حالة أخرى: إفترض أنك تعرف أن خطأ ما على وشك أن يقع، ولكن تعرف أن المدير التنفيذي يكره الأخبار السيئة والأشخاص الذين يجلبون إليه هذه الأخبار. فإذا أخبرته قريباً تحل المشكلة قبل أن يحدث أي ضرر أو أذى. أو ربما يتجاهل هذه المعلومات ويعاقبك لأنك أفسدت عليه يومه. وعندما يقع الخطأ الذي توقعته وحذرت منه، قريباً يعاقبك مرة أخرى لأنك لم تجعله يفهم مقدار خطورته. فأتت خائف وهو أمر له ما يبرره في إطار الظروف المحيطة.

إفرض أنك أحد ملاحظي الخطوط نوى التدريب الراقى والحاسمة المرتفعة والقدرة الفائقة على العمل والصبر وأنك تصدر أوامر حاسمة وواضحة وتتمسك بالطاعة الفورية وتحصل عليها وقد يهلك أن الشركة على وشك أن تبدأ في تطبيق نظام جديد لإدارة الجودة، وستكون إحدى نتائج هذا النظام هي الاستغناء عن وجود شخص يصدر الأوامر على طول الخط. وهكذا فأتت

تشعر بالخوف الذي يتصانف أن له ما يبرره في إطار الظروف المحيطة.

هذه الحالات واضحة. فمصدر الخوف في كل حالة مباشر وواضح. والفكرة ليست ألا تشعر بالخوف، ولكن أن تعرف كيف تتصرف تجاهه. وقد كتب شيركيتباك: «أنا لا أعتقد أن الخوف سوف يتم إبعاده نهائياً من أماكن العمل». ولا يحتاج الأمر إلى ذلك. سوف تكون هناك دائماً كمية معينة من الخوف في العمل، ولكن المشكلات تظهر عندما تكون الأعمال قائمة على الخوف. فالقرارات التي تتخذ على أساس من الخوف لا يقصد بها إنجاز شيء إيجابي، ولكن يقصد بها تجنب أي شيء سلبي.

وهناك جزء آخر من الخوف في هذا السياق هو القلق. فانت لا تعرف بالضبط لماذا تخاف، ولكنك خائف، أنت تعرف أن شيئاً سيئاً على وشك أن يحدث، حتى إذا كنت لا تعرف تماماً ما هو. والقلق غالباً ما يكون جزءاً متعمداً من سياسات بعض الشركات، وخصوصاً في تلك المنظمات التي لا يوجد فيها نظام المشاركة في المعلومات، ولا توجد فيها طريقة يستطيع بها الناس أن يسألوا ويحصلوا على إجابات لأسئلتهم، والتي تحدث فيها عمليات الفصل والاستثناء بدون أي أسباب ظاهرة، والتي تكون فيها الإدارة العليا بعيدة عن الجميع جداً وتصفية وكأنها آلهة.

إن الشركة التي يهرعها الخوف أو القلق لن تكون لها إدارة جيدة، لأنه كما يقول البروفيسور والمستشار د. جيبسي راني، «إنك لا تستطيع أن تتحدث عن المشكلات الفنية للجودة بدون أن تتكلم عن الأنظمة الاجتماعية للمنظمة».

إن نظام إدارة الجودة لا يمكن أن يوجد في المكان الذي يكون الضوف من أساليب السيطرة، أو في المكان الذي لا يوجد فيه «جو الاحترام المتبادل» كما أوضح شيركيتباك. فلكي ينجح نظام إدارة الجودة يجب أن يشعر الناس من كل المستويات بأنهم آمنين على أنفسهم وعلى وظائفهم لكي يتعاونوا تماماً، ويقوموا بلفت الانتظار إلى المشكلات واقتراح حلول لها.

• • •

٩- حطم الحواجز بين القطاعات الوظيفية

يقول ديمتج: «إن نظاماً داخل منظمتك بحيث يكون الفوز فيه للجميع. وهذا يعني التعاون. إنه يعني محو المنافسة». إرجع إلى الفصل الثاني. إن كل شيء يعتبر نظاماً ويجب أن تتم إدارته من

أجل أحسن أداء شامل، وهذا يتطلب أن يتعاون كل جزء من النظام من أجل مصلحة هذا النظام. إن معظم المنظمات الأمريكية مقسمة إلى شعب وأقسام، وكل واحدة منها تتنافس مع غيرها من أجل مصلحتها الخاصة. ويعمى كل قسم ميزانيته الخاصة ويحاول أن يحصل على زيادة حتى لو كان من الممكن أن يتم إنفاق هذه الأموال على نحو أفضل في مكان ما آخر. إن المنسوب الذي أوشك أن يخرج شركة الأهنية من مجال الأعمال (النقطة الرابعة)، كان يشتري خيطاً أرخص لجعل قسم المشتريات يبدو كقوةً وجيداً عن طريق توفير أموال الإمدادات. فلو كان هذا الوكيل يتعاون مع قسم التصنيع من أجل مصلحة الشركة، فإن اختباراً واحداً لبكرة خيط واحدة كان سوف يمنع المشكلة ويوفر على الشركة كميات هائلة من الأموال. وعلى نفس الدرجة من الأهمية كان سيوفر على العمال أسباباً من الغضب المتزايد والإحباط، حيث منعهم الإمدادات الرديئة من أداء أحسن عمل يمكنهم أدائه.

وهناك مشكلة أخرى للمنافسة بين الشعب والأقسام هي سياسات الحروب الداخلية التي تصدتها حتماً هذه المنافسة. وأي شخص لديه معرفة بسياسات الشركات يعرف أنك إذا لم تكن تستطيع أن تجعل نفسك تبدو أفضل، فإن الشيء الأفضل التالي أن تجعل منافساً داخلياً يبدو أسوأ، ولا يهم ما يحدث ذلك للشركة؛ فذلك يمنع من أن يتقدم عليك. وإذا كنت على وشك أن تقول إن ذلك غير عادل وغير أخلاقي، فتنت على حق. وهذا غير ذي صلة بالموضوع ولكنه صحيح، وسوف يحدث. فالحقيقة هي أول ضحايا العرب^٥، وفي حين أن الأخلاق ربما لا تكون هي أول ضحايا المنافسة، فستكون من بين ضحاياها.

وإذا كنت تريد أن تجعل الناس يفكرون دائماً في مصلحة الشركة، فيجب عليك أن تجعل ذلك ممكناً بالنسبة لهم، ولن يستطيعوا ذلك إذا فرضت عليهم أن يتنافسوا. فكر في علم النفس للحنطة واحدة، وسوف تدرك أنه من غير الواقعي أن تنتظر من بشر عابدين أن يتصرفوا مثل القديسين الذين يظنون من الأناثية. وذلك أحد أسباب وجود عدد قليل جداً من القديسين. ولو كان ذلك الأمر سهلاً لكان هناك عدد أكبر بكثير منهم.

^٥ في كلمة أمام مجلس الشيوخ في الولايات المتحدة في عام ١٩١٧، قال عضو المجلس ميرام جونسون، «إن أول الضحايا عندما تقوم الحرب هي الحقيقة».

• • •

١٠- إستبعاد الشعارات والمواعظ وأهداف الإنتاج

عندما تطلق شركة راية مكتوباً عليها «تحسين الإنتاجية بنسبة ١٠٪/ عام ٩٥»، فهناك سؤال عاجل وظاهر بشكل مؤلم: لو كان الأمر بهذه السهولة - أنصب لافتة وأحصل على النتائج - لماذا لم تنصب الشركة اللافتة في العام الماضي؟ لماذا الانتظار حتى الآن؟ لماذا لا تجعلها ٢٠٪ وما رأيك لو كانت ٩٠٪/١٠٠ هل سيحدث ذلك بسرعة أكبر لو كان حجم اللافتة أكبر؟ ولو كانت الحروف باللون الأحمر؟ ولو تمهدت بمكافأة أو توعدت بعقاب؟

إن الشعارات، والمواعظ، والأهداف لا تجيب على السؤال الذي كان يمينج مولماً به: «بأي طريقة؟» كيف ستزيد الإنتاجية؟ لو كانت الإمدادات رديئة وقوة العمل غير مربة وخائفة، والآلات في حالة سيئة، والنظام الإداري في فوضى، فإن الإنتاجية لن يزيدها شيء اللهم إلا محض الحظ، ولو كنت محظوظاً إلى هذا الحد، فإنك لا تحتاج إلى رفع ذلك الشعار أصلاً.

وهناك تحذير بسيط. إن هذا لا يعني أنك محظور عليك أن تمتلك إعلاناً أو ملصقاً يعلن عن هدف الشركة، أو يذكر نجاحات الشركة، أو يقدم المعلومات التي يحتاجها جميع العاملين. إن النقطة العاشرة ليست ضد الشعارات، إنها ضد لوم العمال على نقص الجودة، والإيحاء بأن تحقيق الجودة والنجاح هو أمر في أيدي العمال كلية.

وإذا لم يكن قد تم تنظيم النظام بحيث ينتج جودة، فلا يوجد شيء يستطيع العمال أن يفعلوه بخصوص ذلك. إن نصب راية توحى بطريقة ما أن العيب كله فيهم، فذلك إما أن يشير غضبهم أو يضعف معنوياتهم، وهو الأمر الذي يضمن أن تنخفض الإنتاجية، لا أن ترتفع. ومع ذلك انظر إلى الجانب المشرق: لو انخفضت الإنتاجية بنسبة ١٠٪، تستطيع دائماً أن توضح لرئيسك أنك حصلت على الكمية الصحيحة، ولكن الخطأ كان فقط في الاتجاه. وقد ينجم هذا القول، وإن تكون الحجة بكل تأكيد أسخف من الاعتقاد بأن الشعارات تنتج جودة.

• • •

١١- إستبعاد الأهداف الرقمية والحصص النسبية

إن الحجة في هذه النقطة هي نفس الحجة في النقطة العاشرة. إذا كان كل ما يجب عليك أن

تفعله هو أن تضع هدفاً رقمياً، فلماذا لم تفعل ذلك العام الماضي؟ لماذا لا تزيد هذا الرقم وتحصل على إنتاج أكبر؟

تحدث ديمنج عن مندوبة حجز واستعلامات في إحدى شركات الطيران التي أخبرته بأنها مطلوب منها أن تؤدي مهمتين - أن ترضى العملاء الذين يتصلون تليفونياً، وأن تتلقى ٢٥ اتصالاً تليفونياً في الساعة الواحدة. المشكلة أنها لا تستطيع أن تعرف ما هي وظيفتها. هل هي إرضاء العملاء في كل مرة أو تلقي ٢٥ مكالمات في الساعة؟ ولا يمكن أن يكون الإثنين معاً. ففي ساعة موفقة عندما يعرف كل قائم بالإتصال ما يريده تماماً، ربما تستطيع الوكيل أن ترضى عملائها وتتلقى ٣٠ مكالمات. ولكن ماذا لو اضطرت أن تكون غظة مع أحد العملاء حتى تتمكن من إفساح الوقت لإكمال عدد المكالمات الخمس والعشرين؟ هل ستكون قد ساعدت الشركة التي تعمل بها على البقاء وساعدت نفسها في الاحتفاظ بوظيفتها؟ ولو أقسم العميل الذي كانت وقفة معه بالا يشتري تذكرة على خطوط هذه الشركة مرة أخرى أبداً وحاول أن يقنع الآخرين بأن يتجنبوها أيضاً، فهل كانت هذه المكالمات الخامسة والعشرين تستحق كل ما يترتب عليها؟ وذلك أحد الأرقام التي تقع في طبقة «غير المعروف» والذي لا يمكن معرفته التي قال عنها ديمنج، ما قيمة أو ماذا يساوي عميل مفقود؟

وفي نظام إدارة الجودة، يكون الجميع على وعي بأنه يجب تحقيق الإنتاج الكافي لإشباع مطالب العملاء. ولكن التركيز يكون على مدى الجودة التي يتم بها صناعة المنتج. فالجودة أكثر أهمية من الكمية. إن الأهداف الرقمية والمحصص النسبية من مخططات نظام الإنتاج الكبير، حيث يجب صناعة عدد معين لذلك تعرف أن نسبة كبيرة سوف تكون سيئة. وذلك يكلف كثيراً جداً. يتم إنفاق أموال ضخمة تقدر قيمتها بـ ٢٥٪ من ميزانية المنشأة الصناعية لاكتشاف الأخطاء وإصلاحها. وعندما يكون التركيز منصفاً على التمسك المستمر، فإن المنشأة تحصل على إنتاج أكبر بتكلفة أقل. وكان تطبيق ديمنج على هذه النقطة هو أن «ما يحتاجه الناس هو القيادة، والمساعدة، وليس فقط أن يطلب منهم إنتاج كميات كبيرة. إن ذلك لن يحقق التمسك. إن ذلك لن يقلل النفقات».

• • •

١٢- إستبعد عوائق الاستمتاع بالعمل

قال ديمنج: «إن هذا سوف يعنى القضاء على نظام التقدير السنوى أو نظام مكافآت التميز الذي

يقسم الناس في مراتب، ويخلق المنافسة، والصراع. «إن عمليات التقييم السنوي كانت معدة أصلاً لكي تحل مشكلة. فقد كان على الشركات أن تكتشف الذين يؤدون العمل بشكل جيد وينبغي مكافئتهم، والذين يؤدون العمل على نحو رديء ويجب استبدالهم. وقد كان يعتقد أن تقييماً شخصياً سنوياً، يمثل طريقة منظمة وموضوعية للاكتشاف. وهو في الواقع ليس منظماً، وغير موضوعي بالمرة، ولا يجيب على أي من السؤالين. إن ما يفعله حقاً هو الضرب الهائل. وهو ما يفسره ويشرحه نورب كيلر في شركة جنرال موتورز بشكل جيد ويسأل «ما الذي يعطيني الحق لأقول لك إنك ضمن أقل ٢/٢٥ هل يجعلك ذلك تشعر بالرضا؟ وهل يجعلك تعتقد أنك سوف تعمل بشكل أفضل في المستقبل؟ أعتقد أن ذلك يجعلك تشعر بإحساس سيء. وأنت ترغب في أن تعمل شيئاً آخر».

ويجب أن تدرك أن غثى الناس في أي جماعة ليسوا في الثلث الأعلى، وأن نصفهم تقريباً دون المعدل. ومن المؤكد أن نصفهم أقل من المتوسط. ويعد دراسة نظام ديمينج للإدارة توافق وزارة البحرية عن إجبار أفضل العاملين في الأسطول على التنافس على التقديرات. لقد أدرك الأسطول أنه كان يستبعد أو يطيح همة حوالى النصف من أفضل العاملين به.

إن التقدير السنوي ونظام مكافآت التميز يفعل مع الناس بالضبط ما تفعله المنافسة مع الأقسام (النقطة التاسعة)، إنه يرغبهم على أن يتنافسوا بصرف النظر عن أي شيء. إنك لا تستطيع أن تحصل على السعادة والزهو في عملك إذا كان هدفك الرئيسى هو أن تهزم شخصاً آخر لتحصل على نوع ما من المكافأة الخارجية. إنك تعرف ذلك بالفعل: إن الواقع الوحيدة التى تستمر مدى الحياة، والتى يمكن الاعتماد عليها هى تلك التى تنبئ من الداخل، وأن أحد أقوى هذه الواقع هو المتعة والزهو الذى ينبع من معرفتك أنك قمت بفعل شيء على أحسن ما تستطيع أن تفعله. وعلى التقيض من ذلك، إذا جعلت إنساناً يشعر بأنه غير مهم أو ليس كفؤاً، فإن السبب الوحيد الذى سوف يجعله يعمل هو المال، وهو دافع خارجي غير كاف. كان ديمينج يحب أن يقص حكاية العامل الذى كان معتاداً على الغياب، وطلب رئيسه أن يعرف لماذا يعمل أربعة أيام فقط من أسبوع العمل الذى يتكون من خمسة أيام. فاجاب العامل بقوله: «لأننى لا أستطيع أن أعيش بما تفخونه لى عن ثلاثة أيام». تذكر معدلات الغياب المقارنة فى بريطانيا العظمى التى ذكرناها فى المقامة التى يبدو أنها تدل على أن نسبة غياب العمال فى نظام إدارة الجودة أقل بنسبة ١٠٪ من العمال فى الأنظمة التقليدية.

إن الهدف من إزالة كل العوائق هو السماح للناس بالشعور بالفخر والسعادة في عملهم، أكثر من تقييمهم.

ومن الناحية العملية، يريد الناس أن يعرفوا كيف يؤدون عملهم، ويريد مديريهم أن يعرف أيضاً. وأفضل من نظام التقييم، تقوم بعض الشركات الآن باستدعاء كل عامل مرة واحدة على الأقل في العام لإجراء محادثة طويلة حول مشاعر وانطباعات كل منهم تجاه الشركة ومكانه أو مكانها فيها. يتم سؤال كل عامل دائماً كيف يستطيع المدير أن يجعله أو يجعلها تؤدي عملها بشكل أكثر سهولة ويسراً. لا يوجد تقدير ولا مقارنة، يوجد تحديد وتقييم أمين على الجانبين عما يحدث، وما الذي توجد حاجة لأن يحدث.

• • •

١٣- أوجد التعليم والتحسين الذاتي

لا تخلط بين التعليم والتدريب (النقطة السادسة). التدريب يكون من أجل المهارات المحددة التي تحتاجها لأداء عمل محدد، ومهارات أخرى يمكن أن تحتاجها لأداء أي عمل. التعليم يتصل - كما يقول ديمتج - «بأي شيء يحافظ على تنمية عقول الناس». وعندما نتحدث عن التحسين المستمر للنظام، يوجد ميل لأن ننسى أن الناس في المنظمة هم أيضاً أجزاء هامة وحاسمة من النظام، ويجب أن يتم تحسينهم هم أنفسهم بشكل مستمر. لا شيء في الحياة ساكن، ما أن يتمسن أو يزداد سوءاً. وهذا يشمل الناس، لذلك في حين أن التدريب على المهارات ينتهي عندما يتم تعلم المهارة، فإن التعليم لا ينتهي أبداً.

وأحد الصعوبات التي يواجهها التعليم في الولايات المتحدة على جميع المستويات هي أننا نفضل للاعتماد بقلنا إذا ما حصلنا على دبلوم أو درجة أو شهادة علمية من نوع ما، فهذا هو كل ما نحتاجه، إنجاز يستمر مدى الحياة. وهو ليس كذلك، ولا يمكن أن يكون كذلك. إن أشياء كثيرة جداً تتغير بسرعة كبيرة بالنسبة لأي تعليم، مهما كان مستواه مرتفعاً، ليكون ملائماً وكافياً لاحتياجاتنا الشخصية والمشاركة والوطنية. قال دكتور ديمتج: «لا تستطيع أي منظمة البقاء بالناس الصالحين فقط. إنها في حاجة إلى أناس يتحسنون».

• • •

١٤- أنجز عملية التحول

إن معرفة كل ما تعرفه الآن لا يفيدك على الإطلاق إذا لم تضعه موضع الاستخدام. ولكي تضعه موضع الاستخدام لا يجب عليك فقط أن تعتقد أن نظام ديمينج للإدارة بالجودة سوف ينجح، ولكن يجب أن تتشبه «كتلة حرجة» من الزملاء الذين يؤمنون أيضاً بأنه سوف ينجح. إن ما تبث عنه هو التعاون، الجميع يستخدمون ما يعرفونه لإنجاز وتحقيق هدف المنظمة. إن ما يجب أن يصنقوه، وما يجب أن يكون حقيقياً فعلاً، هو أنه إذا فازت المنظمة، فإن الجميع يفوزون. وذلك هو هدف التعاون بدلاً من التنافس - المكسب للجميع يكافئ الجميع، أما المكسب والخسارة فيبدو أنه يكافئ البعض ومواقب الآخرين، ولكن على المدى البعيد يتم عقاب الجميع عن طريق فقد الدوافع الداخلية.

وبينما يحتاج الجميع أن يعرفوا النقاط الأربع عشرة، فالحقيقة أن الاستفادة من نظام إدارة الجودة يتوقف على الإدارة العليا. وقال ديمينج: «إن الجودة تشمل كل أجزاء المنظمة، ولكنها لا يمكن أن تتجاوز طموحات ونوايا الرجال الذين يحتلون القمة». ومع ذلك، فمن الممكن بالنسبة للموظفين الأقل من ذلك المستوى، أن يؤثروا على الإدارة العليا، وأن يقترحوا وجود طريقة ربما تكون أفضل، وأن ديمينج كان على حق عندما قال: «مع جودة أفضل وتكاليف أقل، تستطيع أن تستولى على السوق». ونحن لا ندعي أن تحقيق هذا النوع من التأثير أمر سهل لكنه ممكن. فكر فيه على أنه حرب نفسية على مستوى الشركات، ولا تنسى أن الرقعة لازمة. وكما كانت تقول الجدة: «إنك تستطيع بالصل أن تصطاد ذباباً أكثر مما تستطيعه بالخل». وإنه لمن المدهش أن تلك الأمثال التي تبدو سخيفة والتي تستبعدنا وأنت طفل، يظهر في النهاية أنها كانت على صواب. رائع يا جنتي!

زيك و والاس

«لقد كان أول من أكل الحارة رجلاً شجاعاً»

— جوناثان سويت

في أوائل الثمانينيات، قررت شركة كونترول داتا وهي إحدى الشركات المصنعة في مجال صناعة الإلكترونيات، أنها يجب ألا تعمل في مجالات خارج نطاق قوتها الأساسية. وكانت كونترول داتا تمتلك مع ثلاث شركات أخرى إحدى الشركات المتخصصة في صناعة وحدات توليد القوى والأدوات الإلكترونية التي تحول التيار المنزلي المنتظم (إيه . سي . AC) الذي تولده إحدى الوحدات المحلية للاستخدام العام إلى التيار المنتظم (دي . سي . DC) من النوع الذي تحتاجه أجهزة الكمبيوتر، ومعدات الإتصال، والأجهزة الطبية. وأصغر هذه الوحدات في حجم الآلة الحاسبة التي يمكن وضعها في الجيب وتزن حوالي رطلين، أما أكبر هذه الوحدات فيصل وزنها إلى مائتي رطل وهي في حجم جهاز فيديو كاسيت. وقد سأل أحد التنفيذيين في كونترول داتا رونالد شميت وهو مدير من المستوى المتوسط هناك ما إذا كان يرغب في تشكيل مجموعة لشراء محطة الطاقة في شلالات ريدهود في منيسوتا، وأن تصبح هذه المحطة شركة مستقلة أو مصدر توريد خارجي لكونترول داتا بدلاً من أن تظل جزءاً من الشركة الأم.

وكان رد الفعل الأولي لشميت هو قوله .. «اللجنة لا». ورغم ذلك، فإنه كلما فكر في الموضوع أكثر زاد اقتناعه به باعتباره تحدياً جديداً. وقد اتصل شميت بكل من جون ستيل ولاري

ماتيس وهما زميلان في كونترول داتا كانت ليهما مواهب يفتقهما شमित في مجال التسويق والهندسة على التوالي. ويتذكر ستيل أنه كانت لديه فكرتان عندما اتصل به شमित .. الأولى ما هي محطة الطاقة، والثانية أين تقع شلالات ريجورد؟ أما الفكرة الثالثة التي راودت ستيل فكانت «هل بوسعنا امتلاك هذه المحطة دون أن نحمينا مليارات الدولارات من أموال شركة كونترول داتا؟». وقد اتفق الثلاثة على بذل محاولة للثور على التمويل اللازم لإتمام الصفقة.

وفي عام ١٩٨٣، كانت هناك أموال وفيرة لتمويل أعباء عملية الشراء. وقد تدخل وول ستريت لكي يحول الصفقة إلى لعبة مالية يستطيع كل شخص أن يلعبها. في عام ١٩٨٤ أصبح قسم الإمداد بالطاقة في شركة كونترول داتا يحمل اسم شركة زيتك ومقرها الرئيسي في بلومنجتون بولاية منيسوتا. (وقد انتقلت بعد ذلك إلى منطقة براري اندن). إن هذا السرد المجرد مضلل، فالأمر لا يتم بمثل هذه السلاسة. ويقول ستيل : «لقد كلفتنا ضعف الوقت وضعف المبلغ المالي الذي كنا نتوقعه في البداية». وهناك بعض المغالاة في هذا التقدير، رغم أن المسألة احتاجت فعلاً لضعف الوقت أي ١١ شهراً بدلاً من ٥ شهور - ولكن ثمن الشراء كان بشكل أو بآخر هو ما توقعه شमित أي ٥ ملايين دولار.

إن اسم الشركة (زيتك Zytac) لا يعني شيئاً. ويقول شमित إنه اختار هذا الاسم لأنه يريد «كلمة من مقطعين ذات رنين صوتي قوي، وجافة، ويمكن تذكرها، لم يستخدمها أحد آخر من قبل». وخلاف ذلك لا يوجد لها معنى آخر. والنصف أو المقطع الثاني من هذه الكلمة (تاك tac) يمثل كلمة تكنولوجيا، أما النصف أو المقطع الأول (زي zy) فهو مكون من الحرفين الآخرين في الأبجدية الإنجليزية معكوسين ولا يعنى أى شيء.

وقد تولي شमित رئاسة الشركة مع ستيل كمنائب الرئيس لشؤون التسويق والمبيعات. أما ماتيس فقد كان رئيساً للهندسة حتى تقاعده في أبريل ١٩٩٢. وكان الموظفون يشيرون إلى هؤلاء الثلاثة في بعض الأحيان بكلمة «المؤسسون». ولكنهم لم ينظروا لأنفسهم أبداً بهذه الطريقة. فالشركة كانت موجودة بالفعل، وكل ما قاموا به هو أنهم غيروا شكلها وإيس عملها ونشاطها أو عائلتها الرئيسيين في المرحلة الأولى على الأقل. وخلال المرحلة الأولى، كانت كونترول داتا هي أكبر عميل. ولم يعد ذلك صحيحاً الآن فقد تغير هذا الوضع منذ فترة. وبحلول عام ١٩٩٠، كانت (زيتك) قد نمت إلى درجة أن شركة كونترول داتا لم تعد تمثل سوى أقل من ٢ في المائة من عائدات (زيتك)، وأصبحت مجرد واحدة من ٢٠ شركة عميلة. وكان ما جذب كل هؤلاء العملاء الجدد هو الجودة.

عندما تأسست شركة زيتك، كان شميت وستيل وماشيوس يعرفون بالفعل من خلال الأبحاث أن جودة المنتج في صناعة توليد الطاقة هي في أفضل الأحوال متوسطة. ولو استطاعت زيتك أن تصبح شركة ذات جودة عالية فسوف يكون بوسعها الصمود في مجال الصناعة وتقديم أداء متميز. ويقول شميت «كنا نعرف أنه يتعين علينا التغيير، ولكننا لم نعرف بدقة ماذا نفعل». وكان ستيل قد حضر حلقة دراسية حول الجودة في كونترول داتا وأشرف عليها الدكتور ديمينج. راجع شميت وستيل نسخة من كتاب ديمينج «الخروج من الأزمة» وقرأ أخذ الكتاب معهما إلى أول لقاء للتخطيط بعيد المدى مع كبار المديرين في يوليو ١٩٨٤. كانوا يعرفون أن ديمينج يرجع إليه الفضل في نجاح الشركات اليابانية، ولذلك كما يقول شميت.. «قررنا فقط أن نلخذ قفزة من الثقة». ويقارن شميت بين زيتك قبل ديمينج وزيتك بعد ديمينج فيقول إنها تشبه اصطحاب أطفالك لرؤية جيتهم بعد عام من الغياب، فإذا بها تبار بالقول «يا إلهي لقد كبروا بمعدل قدم». أما أنت فتشاهد الأطفال كل يوم ولا ترى أنهم كبروا على الإطلاق. ويقول شميت بعد انخفاض حاد ومفاجيء في العمل عام ١٩٨٥ «إنه لمن الصعب فعلاً بالنسبة لي الحديث عن ذلك لأن المسألة عبارة عن عملية تطور .. وكل الموظفين يعرفون أن التغيير حتمي».

وقد كان من المستحيل عدم إدراك الحقيقة. ويتذكر ستيل هذه المرحلة فيقول: «في عامي ١٩٨٤ و ١٩٨٥ كنا نقوم بشحن منتجاتنا متأخرين هذا إذا كنا نشحن على الإطلاق .. وعندما شحنا الإنتاج كان العميل لا يشعر بالرضا عن النوعية التي كنا نشحنها له». ومن بين كل مائة وحدة لتوليد الطاقة، كان هناك عدد يتراوح بين خمس وعشر وحدات معيبة يتعين إعادة العمل فيها قبل شحنها. ويعترف شميت صراحة بقوله: «إننا لم نكن قادرين على المنافسة في عام ١٩٨٤، وكان هذا هو السبب الذي جعلنا نذهب إلى الالتزام بديمينج كبداية جديدة، لأننا كنا نعرف أنه يجب علينا التغيير. كان يتعين علينا رفع مستوى جودة منتجاتنا، ويتعين علينا خفض تكلفة هذه المنتجات».

إن المشكلة لم تكن في العاملين بشركة زيتك بل في الطريقة التي تم تنظيم المصنع بها ونظام إدارة الشركة. فمثل معظم الشركات الصناعية الأمريكية الأخرى، استخدمت زيتك «التنظيم الطمي للمصنع» الذي اقترحه فريدريك تايلور عام ١٩١١، وتنظيم الأعمال التجارية الذي طرحه ألفريد سلون وطبقه في جنرال موتورز خلال العشرينيات. ويقول ستيل «لو كنا واصلنا السير وراء أحد هذين الأساليب (تايلور أو سلون) في عام ١٩٩٢، لما كان وجودنا قد استمر حتى اليوم».

ويقول بات أوماللي وهي مديرة وحدة صممت من صفوف الماملين، «إن كل شيء كان صارماً في الأيام الخوالي حيث كانت هناك لوائح وقواعد محددة يمتنع عليك اتباعها دون تفكير ويصرف النظر عن أي شيء». وتضيف قائلة: «لم يكن أحد يتوقع الكثير من كل فرد، وكانت القاعدة تقول أترك عقلك عند الباب، ونفذ ما يطلب منك، ثم عد إلى بيتك». وتتفق بات مع ستيل فتقول: «لو كنا قد واصلنا العمل بالطريقة التي اعتدنا عليها لما كنا موجودين اليوم في العمل». أما دال يانسن وهو مهندس كبير في زيتك وكتترول داتا لمدة ثلاثين عاماً تقريباً فهو يتذكر أن النظام كله كان يعتمد على التفتيش، و«كان ذلك مكلفاً للغاية، بل وكانت هناك مشكلات في كل منتج تقريباً».

واعتباراً من عام ١٩٨٤، بدأت مجموعات صغيرة من العاملين في زيتك تحضر ندوات ديمنج التي كانت تستمر أربعة أيام. وقد ذهب دوجلاس تيرستيج، وهو الآن مدير لإدارة الجودة، إلى هذه الندوات في عام ١٩٨٤ ومازال يتذكر تجربة الخز الأحمر. وعلى سبيل التذكير، فهي توضح أنه إذا لم يكن النظام منظماً لإنتاج جودة بصرف النظر عما يفعله الموظفون، ويصرف النظر عن مدى ثقتهم في العمل، ويصرف النظر عن حجم رغبتهم في النجاح، فإنهم لن يكون بوسعهم إنتاج جودة مستمرة، كما أن فحص ما ينتجونه لن يؤدي إلى تحسينه. وكل ما يستطيع الفحص أو التفتيش أن يفعله هو اكتشاف الأخطاء التي ارتكبت بالفعل. وفي عام ١٩٨٤، كان لدى زيتك ٣٤ من المفتشين في إدارة الجودة. وفي منتصف عام ١٩٨٥، تم نقل هؤلاء المفتشين إلى مواقع تصنيعية. «وكان ذلك علامة بارزة في رحلتنا نحو تنفيذ نقاط ديمنج الأربع عشرة»، كما يقول تيرستيج.

ومثل هذه العلامات البارزة نادراً ما تكون سهلة. ويقول يانسن: «أعتقد أن العنصر على نقطة انطلاق كان أمراً شديداً الصعوبة». ويقول فيكي مارتين مندوب المبيعات، والتي كانت أحد أفراد الفرق الثلاث التي تم تشكيلها لمتابعة مدى تنفيذ النقاط الأربع عشرة في زيتك، «إننا لم نكن نعرف ما نفعله في البداية.. لا بد أننا قضينا فترة تتراوح ما بين ستة شهور و ١٢ شهراً لكي نصل إلى ما يشبه الإجماع داخل مجموعتنا حول معنى النقاط التي أسست إيتنا». وتقول أوماللي: «كانت البداية مجرد جزء من المشكلة لأن التغيير لم يكن سهلاً، ومن يوم آخر كنا نواجه صعوبات مستمرة».

ويقول شميت: «إن بعض النقاط الأربع عشرة كانت نوعاً من الفطرة السليمة ذات المفزى الهام. أما البعض الآخر.. يا إلهي! وهذا هو رد الفعل العادي من جانب التنفيذيين الذين حققوا

نجاحها في أساليب الإدارة الأمريكية النمطية .. ويقول ستيل «إنك إذا بدأت قراءة وفهم ما يقوله دكتور ديمينج فإن أول شيء يتعين عليك أن تلاحظه هو أن «تصوّر من الشريط» الكثير من الأشياء التي تعلمتها أو طموها لك، والتي قمت بتطبيقها في حياتك العملية السابقة». وهناك اثنان من الأساليب الفنية التي كانت شائعة في منتصف الثمانينيات وكان يتعين إزالتهما في زيتك وهما :

الدفع مقابل الأداء والإدارة بالأهداف.

بالنسبة للأولى، يصير نظام ديمينج للإدارة على أن دفع المستحقات وتقييم الأداء أمر خاطئ، ولذلك ، تم استبعاد الدفع مقابل الأداء . فلماذا كان شخص ما يستطيع فقط أن ينتج ما يسمح به النظام – سواءً أكان جيداً أو سيئاً – فلماذا يجب معاقبة هذا الشخص إذا كان سيئاً أو مكافئته إذا كان جيداً؟ والأهم من ذلك أنه إذا تمت مكافأة العاملين كمكافأة، فلماذا يجب أن يتعاونوا مع بعضهم البعض؟ ونظراً لأن التعاون هو مفتاح نجاح الجودة، فإن أي شيء يعرقل هذا التعاون يكون خطئاً .

أما الأسلوب الشائع الثاني في ١٩٨٤ فهو الإدارة بالأهداف، وهو يبدو كفكرة جيدة. فالرئيس يقول لمساعد : «عليك أن تحقق هذا الهدف ولا تعينى الطريقة التي تتبعها لتحقيقه». وبالنسبة للمساعد، ربما تكون هذه فرصة لإظهار قدرته، وإذا كان محظوظاً سوف تكون هذه فرصة بالفعل. ولكن، إذا لم يكن محظوظاً ولم يتحقق الهدف فربما يلجأ لعمل أي شيء مهما يكن. فأى شيء بالنسبة له سيكون أفضل من الفشل، لأن ما قاله رئيسه له عالياً هو : «إن الغاية تبرر الوسيلة». وهي مسألة تكون دائماً لا أخلاقية وأحياناً غير مشروعة، وقد تكون أيضاً إجرامية (وفقاً لما هدده المستشار بريان جوينر بخصوص المستويات الثلاثة للسلوك الذي يستحق المساءلة) . ونظراً لأننا لم نجد على الإطلاق شركة تعمل بالجودة لا تكون أيضاً شركة أخلاقية، فإن الإدارة بالأهداف لا تصلح.

إن طريقة ديمينج تمت أيضاً شركات الجودة على أن تكون لها مصادر وحيدة لتمدها بأي شيء تشتره، وعلى مساعدة هؤلاء الموردين لتصين جودتهم حتى يكون بوسعهم إنتاج منتجات أفضل بتكلفة أقل. (شركة زيتك نفسها هي المورد الوحيد لثمانية عشر من عملائها العشرين). وقبل تطبيق نظام ديمينج للإدارة بالجودة، كان شملت معتاداً دائماً على تعدد الموردين بالنسبة لأي شيء. أما الآن فيتعين عليه الاعتماد على مصدر واحد للتوريد، وأن يضع ثقته في هذا المصدر. أما ماثيوس صاحب الظففة الهنسية فيقول عن المصادر الوحيدة للتوريد «إن ذلك يختلف بنسبة ١٨٠ درجة عن كل ما تربينا عليه» ويقول «لقد أمّنت بذلك لمدة سنوات»،

والمهندسون يفهمون إمكانية الاعتماد ؛ والتفنيين يعرفون جيداً نفقات التوريد، وفي الحقيقة أنه بالنسبة لزيترك، فإن ماثيوس ربما كان هو التنفيذي الوحيد الذي واجه أقل الصعوبات عند التكيف مع النظام الجديد. وهو يقول : «إن نظام ديمينج كان له معنى، فعند قراءة مبادئ ديمينج كان لكل مبدأ منها معناه عندي».

وإذا كان نظام ديمينج أكثر سهولة بالنسبة للمهندسين، فإن هذا النظام بلا شك أكثر صعوبة بالنسبة للمديرين المتوسطين ومراقبي الخطوط. ويقول تيرستيج: «إن المديرين المتوسطين هم الفئة التي يبدو أنها تواجه الصعوبات بالنسبة لتقبل هذا التغيير الذي يدعم القوة العاملة لأنهم ينظرون إلى ذلك على أنه يحد من سلطتهم». والمساءلة ليست فقط تقليصاً لسلطتهم، بل تغييراً كاملاً في كيفية عمل الإدارة وطبيعة العمل الذي تقوم به. يجب تعليم المديرين نظام الإدارة الجديد. ويقول شميت: «لقد طورنا منهجنا وفقاً لثقافتنا لكي نقول للناس لماذا تتغير، وكيف سيتغيرون، ولكي نعطيهام بعض الأدوات للتعامل مع صنع التغيير، لأن التغيير شيء صعب بالنسبة لكل واحد فينا .. واذك حاولنا أن نقصر لهم لماذا كان التغيير صعباً، وأن التعرض لهذه الصعوبة أمر طبيعي» .

إن المديرين، الذين عرفهم شميت، كان من المفروض أن يصعبوا مراقبتهم، ولكن ديمينج أحس على أن يكونوا مديرين وأن يتركوا المراقبة. وقد كانت هذه النقطة أسهل إمكانية للفهم بالنسبة لشميت عما كانت عليه بالنسبة لبعض الآخرين. ويقول شميت: «لقد كنت دائماً أميل للثقة في الموظفين .. فمما أشق فيك حتى اكتشف أنك لست أهلاً لهذه الثقة. ولكن هذه الطريقة ليست هي التي تتبعها الكثير من الشركات». ولقد سهلت هذه الثقة عليه منح الموظفين المزيد من السلطة ولكنها لم تسهل الأمر على الإطلاق بالنسبة للمديرين المتوسطين، وكان شميت يعرف ذلك. ويقول شميت: «إن ذلك ينطبق بوجه خاص على مديري الخط الأول في التصنيع .. فقد كانت حياتهم كلها تقوم على متابعة الآخرين وإصدار الأوامر .. "لا أريد أعذاراً .. نفذ المهمة الموكولة إليك .. عليك أن تفعلها!" .. وبعد ذلك تطلب من مثل هذا المدير أن يتحول إلى مدرب ويتحول له عليك أن تدرب العاملين منك .. إنه انتقال صعب .. وتحقيقه أمر شديد الصعوبة».

يقول ستيل: «إن المرة يبدأ في فهم أن تحدى ديمينج لنا يكمن في أن نغير عن أنفسنا وأن نثق في الموظفين، في أن نفوض الآخرين، وأن نبتعد عن طريقهم بدلاً من محاولة تقزيم أدوارهم، أن نقود بدلاً من محاولة أن نوجه كل سلوكه وأن نعطيهام الأدوات التي تساعدنا على أداء العمل». ويقول لومايلى، العامل السابق الذي تحول إلى مدير إن الأشياء تغيرت بعد ديمينج. «فكل

واحد أصبحت له كلمة أو رأي فيما يحدث. لقد سألنا عن أرائنا وكانت لأرائنا قيمة .. كان يتم الإصغاء لما نقوله. وكانت هذه تجربة جديدة لماري مودري، التي عملت بقسم التركيب في زيتك لمدة ١٥ عاماً. وهي تقول: «أين نحن مما كان يحدث من قبل.. فقد كانوا يقفون فوق رؤوسنا يخبرونا بالأخطاء التي نرتكبها، وكيف كنا نعمل، وكيف كان يتعين علينا أن نعمل».

ويؤكد تيرستيج الآن «إذا كنت تريد الجودة فيجب عليك أن تضمنها في أيدي أقرب الناس إلى العملية». وقد أدرك الناس في زيتك، كما تقول روبين ستيجنر وهي مدير «إنني أفهم ما يحاول ديمينج تحقيقه عندما كان يصف حاجة الناس لأن يكونوا قادة لفرق وليس مراقبين للموظفين». وقد كان العمل في زيتك هو العمل الإداري الأول الذي تقوم به ستيجنر، وهي تؤمن أن طريقة ديمينج تجعل الأمور أكثر سهولة بالنسبة لها. وتقول ستيجنر. «إن ما يقوله لك ديمينج هو أن تسأل الناس الذين يقومون بالعمل لأنهم هم الذين يعرفون كل شيء عنه.. وهناك ضغوط كثيرة تتم إزالتها لأن لا يتعين عليك دائماً أن تكون الشخص الذي يقدم أفضل الحلول، أو الطريقة الصحيحة، أو الأكثر كفاءة. ويوسمك أن تتطلع إلى فريقك ليقدم لك يد العون من أجل الوصول إلى ذلك. ويرى شميت، الذي يتمتع بسنوات طوال من الخبرة، نفس الفائدة فيقول: «المشكلة بالنسبة للطريقة القديمة هي أنه كان يتعين عليك أن تكون نكياً بدرجة كافية لأن تكون لديك كل الإجابات. والمفيلة أنني لم أكن أبداً نكياً بما يكفي لأن تكون لدى كل الإجابات». ومنذ البداية، كان شميت راضياً في الإصغاء للعاملين على الخط وفي ترقيةهم.

وتقول أوماي: «في الوقت الذي حضرت فيه الحلقة الدراسية لديمنج كنت لم أتجاوز العام في صفوف الإدارة، بعد أن قمت بشق طريقي من الصفوف الخلفية، ولذلك كانت المسألة ذات طابع فطري بالنسبة لي. لم تكن لدى سنوات طوال من الخبرة كمدير بحيث أقول «هل نستطيع أو لا نستطيع عمل ذلك؟» كان ديمينج يتحدث بنفس الطريقة التي يتحدث بها شخص على خط الإنتاج. أعطني الفرصة لإصلاح المشكلة التي تواجهني بدلاً من تكليف أشخاص بعينين تماماً عن المشكلة مفترضاً بذلك أنهم يعرفون على وجه الدقة ما هي المشكلة وأن بوسعهم تحديدها وحلها».

لم يكن التفسير في زيتك ببساطة هو مجرد ترك الناس القائمين بالعمل لكي يعملوه بالفعل. بل كان التفسير أعق من ذلك. كان مسألة ثقة تامة. يقول ستيل: «إننا على قائمة الموثوق بهم في زيتك. لقد فعلنا أشياء عديدة على أساس هذه الثقة، الثقة في كل فرد بحيث يعمل أربعين ساعة كل أسبوع دون توقيع في ساعة أو بطاقة حضور وانصرافه. وهذه الثقة تمتد حتى للمساند

المالية التي تصفى عليها معظم الشركات الخاصة طابع السرية التامة. ويقول شميت: «لقد كنا نعرض دائماً على موظفينا موقفنا المالي.. نحن شركة خاصة وهذا شيء طبيعي بالنسبة للشركات الخاصة، وكنا نفعله دائماً. لقد حاولنا دائماً أن نتيح لموظفينا أكبر قدر ممكن من المعلومات، لأننا نعتقد أنهم إذا فهموا ما نحاول أن نحققه، فسوف يكون يوسعهم المشاركة في ذلك بسهولة أكبر».

إن تبني نظام ديمينج للإدارة بالجودة يتطلب إعادة التفكير في القيمة النسبية للإدارة والعمل، وخاصة بالنسبة لتحديد الطرف الذي يتعين توجيه اللوم إليه. وحتى أوائل الثمانينيات، كان الشائع بين مديري الشركات الصناعية الأمريكية إلقاء اللوم على العامل بالنسبة لأي خطأ. وقد أنفقت شركة جنرال موتورز ٨٠ مليار دولار على التكنولوجيا لأن كبار التقنيين كان لديهم اقتناع بأن العمال مسؤولين عن مشكلات الجودة، وأن هذه المشكلات سوف تنتهي إذا حلت التكنولوجيا محل العنصر البشري. ولكن ذلك لم يأت بنتيجة، وكان يتعين على جنرال موتورز أن تبدأ كل شيء من جديد مرة أخرى. إن ديمينج يتحمل توجيه اللوم للعمال. ويقول سارتن، وهو مندوب مبيعات في زيتك: «إن الانطباع السائد الذي خرجت به من اجتماعنا مع الدكتور ديمينج هو أنه مؤيد شجاع لهؤلاء الناس الصغار الذين لا يعملون في الإدارة. ويضيف ستيل قائلاً: «لقد كان أيضاً منتقداً للإدارة.. وألقى بالذنب الكبير على التجارة والصناعة الأمريكية، من خلال منظوره الذي يرى أنه في حالة حدوث أي خطأ في المنتجات أو في عملية الإنتاج فإن الإدارة تكون مسئولة بنسبة تتراوح بين ٨٥٪ و ٩٤٪. وقد كان ذلك أمراً يصعب فهمه، بالنسبة لعناصر الإدارة الذين كانوا خلال الستينيات والسبعينيات ذوي حكمة مطلقة ونقاء تام في التوجهات، ولكن علينا أن نفهم، فالأمر أصبح يتطرق بالبقاء».

إن جميع الموظفين في زيتك مديرون، وبالنسبة للموظفين ذوي المهارات في التصنيع فإن تمويضهم يتم على أساس عدد الأعمال التي يستطيع كل منهم إنجازها.. ويقول شميت إنه بدون تدريب، لن تستطيع إقناع مخلوق بلك تمنى ما تقوله عن الجودة.. «لقد تلقينا الكثير من التدريب، وكان يتعين علينا أن نقدم للعاملين الأدوات سواء أكانت مهارات، أو معرفة، أو معدات، أو أي شيء آخر. وعندما فعلنا ذلك، وأخفونا بجديّة ووضوحاً ثقتهم فينا، تقدموا للأمام بشكل جيد للغاية». ويقول ستيجنر، مدير الرقابة على المواد: «المسألة ليست مجرد تدريب، بل كيف تدريب». كانت ستيجنر في حلقة ديمينج الدراسية عندما أدركت أن تدريب الموظفين بوضعهم تحت رعاية شخص آخر لن يؤدي لنتيجة.

وهي تقول: «إنه من أجل أن توفر التدريب المستمر والمنظم للموظفين، فإنه يتعين أن يقوم (أ) بتدريب (ب)، وأن يقوم (ب) بتدريب (ج)، وأن يقوم (ج) بتدريب (د)، ويقوم (د) بتدريب (هـ)، وهو أسلوب نموذجي للغاية في الصناعة. وعندما نصل إلى تدريب (هـ)، فإنهم لا يفهمون السبب الذي من أجله يفعلون ما يفعلونه». ولا يمكن لأحد أن يؤدي عملاً بطريقة صحيحة ما لم يعرف سبب أداء هذا العمل. وتقول ستيجنز: «إن ذلك ألقى بالضوء على أشياء كثيرة كانت خافية على الكثيرين ممن شاركوا في حلقة البحث».

وهذه المصائب لا تضيء جميعاً في نفس الوقت. وحتى إذا كان العمال على الخط سوف يستفيدون على المدى البعيد، فهناك شكوك طبيعية بين هؤلاء العمال كانت موجودة في البداية. إن سنوات من العلاقات الدائنية لا يمكن أن تختفي بشكل فوري ولجهد بدء برنامج جديد. وتتذكر ماري مودري البداية فتقول: «لقد وضعوا لافتة ضخمة تقول شارك في (برنامج الجودة) إذا أردت أن تكون مشاركاً.. حسناً، لا أحد منا كان يريد المشاركة، لأننا لم نكن نرى ما هو برنامج الجودة هذا. لقد كان الأمر يشبه تناول الحمار المطهو لأول مرة. فأتت لا تعرف على وجهه البقير هل ستمبه أم لا. والأكثر من ذلك أننا لم نكن نرغب حتى في المحاولة».

إن ما منع الناس غالباً من الرغبة في التجربة هو الخوف مما سيحدث إذا فشلوا أو إذا فشل البرنامج. فالخوف من التغيير والخوف من الفشل جزء طبيعي من نفسية الإنسان. وعند إدراك هذه الحقيقة يتعين على الإدارة أن تجد وسيلة للسيطرة على الخوف أو الإبقاء عليه داخل بعض الحدود. بحيث لا يؤثر على نظام الجودة. إن الخوف يتواجد في أماكن لا تتوقع وجوده فيها. وبالنسبة لزيتك، فإن أفضل مكان لتصوير ذلك هو إدارة المبيعات، حيث يعمل الجميع هناك الآن بمرتبات. ولم تعد هناك عمولات على المبيعات.

ويقول بول باسكو المدير الوطني للمبيعات: «كان هناك قدر معين من الخوف (خلال نظام العمولة) لدى العاملين في المبيعات.. فقد اعتقدوا أنهم إذا لم يقوموا بالبيع فإنهم لن يحصلوا على أموال. وربما لا يكونوا قادرين على دفع إيجارات منازلهم، أو أقساط سياراتهم، أو الاستمرار في العيش على نفس المستوى الذي اعتادوا عليه.. وكان هناك خوف من أن يعود الواحد منهم إلى البيت ليخبر زوجته بأن دخله سيكون أقل من المتوقع خلال الشهر الحالي، وما يسببه ذلك من شق للامسرة. أما الآن، فقد أصبحوا أقل خوفاً».

وتقول فيكي مارتز، مندوبة المبيعات: «إن إلغاء الحافز كان مصدراً كبيراً للراحة بالنسبة لي... فقد أصبح بوسعي التطلع للأمام والتركيز على قضايا أكبر. والتكلم من أن عملي يحظى

بأفضل خدمة في جميع الأوقات. وكما يقول ياسكوا، فقد أصبح من الممكن التكهّن بقيمة الدخل وريوما لا يصل هذا الدخل إلى الحد الأقصى ولكنه في نفس الوقت لا يصل إلى الحد الأدنى. ويضيف ياسكوا باعتباره مدير المبيعات أنه يعتقد أن الوضع الجديد رائع. فقد أصبح في وسعنا أن نضع اثنين من مندوبي المبيعات في مكان واحد دون أن يعترض أيهما الفلق من أن يصل الآخر أولاً، أو من الذي يؤدي معظم العمل. أو أي أشياء من هذا القبيل. وهذا هو ما أشار إليه ديمينج عندما تحدث عن أهمية التعاون: فإذا لم يكن هناك تعاون، لن يكون بوسعك تحقيق الجودة. ويقول ياسكوا: «إن العاملين في المبيعات يريدون بالفعل أن يكونوا جزءاً من الفريق، فهم يستمتعون بذلك. وما لم يكونوا يشعرون بمتعة الانتماء للفريق لما كانوا موجودين في زيتك الآن».

وهناك فائدة أخرى بالنسبة لزيتك كما يقول ياسكوا، فنظراً لعدم وجود عمولات ولا حصص في المبيعات، فليس هناك حافز لدى أي فرد من إدارة المبيعات لكي يبالغ أو يكتب بشأن طلبات الشراء القادمة في الطريق، واذك فإن نظام التكهّن بالمبيعات أصبح يعمل بشكل أفضل».

كانت هناك نجاحات كثيرة. ففي ظل نظام الإدارة القديم، كان أي جزء من التوريدات القادمة للشركة يتم رفضه يحتاج لإجراءات معقدة. وبمهما كان الشخص الذي رفض ورفض هذا الجزء، فإنه كان يتعين عليه أن يملأ نموذجاً من ٣٦ صفحة به ٢٦ سؤالاً. وبعد ذلك كان عليه أن يحصل على خمسة توقيعات من خمس إدارات قبل أن يمكنه إعادة المادة المرفوضة إلى المورد مرة أخرى. وبعد دراسة نظام ديمينج للإدارة، قامت زيتك بأول عملية إعادة تنظيم كبرى؛ واكتشفت في عام ١٩٨٥ أن لديها ما قيمته نصف مليون دولار من التوريدات المرفوضة مكسبة في المخازن. وباستخدام عملية التحكم الإحصائية لاكتشاف ما يجري، قام العاملون بمراقبة المخازن. ويقول تيرستيج «بدأننا من مواد ممينة قيمتها نصف مليون دولار وبكرة قدرها خمسين يوماً لإعادة هذه المواد إلى الموردين، إلى أقل من ٥٠٠ دولار وبكرة قدرها يوم واحد. والآن، تعمل المخازن بشكل أفضل لدرجة أن المراجعين لم يعنوا يطلبون الجرد الفطري في نهاية كل عام. وهذا نموذج للتحسن الهائل الذي يمثل جوهر أحلام الإدارة».

ولقد تم تخفيض الدورة الزمنية للتصميم والتصنيع بنسبة خمسين في المائة. وتم تخفيض الدورة الزمنية أيضاً بنسبة النصف تقريباً فيما يتعلق باستخدام موظفين جدد. ويقول شميت: «إنك لا تركز فقط على التصنيع، بل تركز أيضاً على تحسين شركتك ككل».

ولقد كانت إدارة المبيعات فى زيتك هى الإدارة التى اتسعت فيها جهود الجودة من جهد التصنيع إلى جهد شامل وكلى. فقد خفضت الدورة الزمنية اللازمة لتصنيع أحد المنتجات من ١٣ يوماً إلى ثلاثة أيام فقط. ويقول ستيل: «لقد أوضح لى نائب رئيس التصنيع أنه باستخدام البيانات، فإن الحصول على أمر الشراء من العميل كان يستغرق سبعة أيام حتى يصل إلى المصنع». ويعنى آخر فإن الأمر كان يستغرق فى الوصول إلى المصنع أكثر من ضعف الوقت المطلوب داخل المصنع للتنفيذ والشحن إلى خارجه. وقد كانت هذه إحدى النقاط التى توقف عندها ستيل الذى يقول: «إن الأدوات أو الوسائل المتبعة فى التصنيع يجب أيضاً أن تطبق فى التسويق، والمبيعات، والهندسة، أى فى كل مكان أى أننا يجب أن نكون جميعاً فى هذه الحملة من أجل الجودة بدلاً من شن حملة جودة فى مجال التصنيع فقط.

إن استخدام الوسائل والأدوات، خاصة الإحصائيات، أدى أيضاً إلى تغيير الطريقة التى يمكن أن يناقش بها الناس المشكلات. ويذكر شميت ذلك الاجتماع الذى نظم فيه مدى ما يشككه ذلك من أهمية فيقول «إن مراقبنا، الذى كان يتسم بقدر معقول من القدرة على المواجهة، قال فى أحد الاجتماعات، «أتعرفون ما أحبه فى عملية المراقبة الإحصائية؟ إنها تستبعد الجزء الخاص بالشخصية خارج المناقشة». وقد بهرنى ذلك بشدة.. فإذا أمكن استبعاد الشك الشخصى من المسألة، عنئذٍ يمكنك طرحها على مائدة النقاش ومعالجتها. أما إذا كانت المسألة هجوماً شخصياً على فلينذهب كل شئ إلى الجحيم». وقد استخدم رئيس التصنيع الأرقام والإحصائيات لكى يبلغ رئيس المبيعات أن أوامر المبيعات تستغرق وقتاً أطول من اللازم لكى تصل إلى المصنع. ولم يكن ذلك هجوماً شخصياً، بل كان طرحاً لمعلومات إحصائية بعيد كل البعد عن المسائل الشخصية.

وهناك تحسينات أخرى تبدو متواضعة على الورق ولكنها تحدث فارقاً هائلاً بالنسبة لمن يقومون بالعمل. فالخزن مثلاً كانت إضااته ضعيفة لدرجة أن الموظف كان يزحف ويديه ولاءة سجانر ليقرا الأرقام الموجودة على الصناديق فى الأرفف السفلية. كان هذا هو الوضع دائماً كما قالت ستيجنز حتى جاء أحد الموظفين وقال «إنه ليس من الضرورى أن يستمر هذا الوضع .. إن بوسعنا تحسينه للأفضل». وبوون أن يكون هناك برنامج للجودة، كان من المشكوك فيه أن يشعر أى موظف بأنه آمن بدرجة كافية لكى يتقدم بالاقتراح الذى لم يتقدم به أحد طوال سنوات، أو أن يجد عامل الشجاعة الكافية لكى يطرح اقتراحه .. ومن المشكوك فيه أيضاً أن الإدارة كانت ستعطى أى اهتمام لمثل هذا الاقتراح ما لم يكن هناك برنامج للجودة. إن المكسب الذى حققته

زيك لم يكن فقط هو توفير إضاءة أفضل في المخزن وزيادة كفاءة عمل هذا المخزن، بل أيضاً تقديم الدليل على أنها تتم بقوة عمل متعاون وأقل شعوراً بالخوف.

ويقول ستييجر: «إن أحد الاتجاهات العليا الحقيقية للتحسين المستمر في زيك هو أنك إذا جربت شيئاً ما وأمكنك تجاوزه أو التفوق عليه، فالت لا تعاقب على ذلك». وتتذكر ستييجر ماكينة الترقيم المتتابع كان قد تم شرائها مقابل حوالي ٣٠٠ دولار بهدف زيادة كفاءة المخازن. «حسناً، ففي خلال ستة أسابيع من شراء هذه الماكينة توصلنا إلى عملية أفضل تحقق نفس الهدف دون الحاجة إلى ماكينة. ولو حدثت هذه الواقعة في شركة أخرى لكانوا قد اتهموا مدير المخازن بإساءة التقدير بالنسبة لاستثمار ٣٠٠ دولار في ماكينة لم تستخدم سوى ستة أسابيع فقط، أما بالنسبة لزيك، كما توضح ستييجر، «فقد قلنا جميعاً ليس شيئاً وإنما أن نتوصل إلى طريقة جديدة خلال ستة أسابيع فقط تجعلنا نستغنى عن هذه الخطوة التي كنا نحتاج فيها للماكينة».

وهناك أيضاً اتجاهات إلى أسفل للتحسين الدائم. ويقول ستييجر: «لقد كنت دائماً أقول إن الوجه الآخر للتحسين المستمر هو الإشارة الضمنية إلى أنك لست جيداً بما فيه الكفاية». ويصف ستيل ذلك بأنه شيء «مرهق» ويهد بمثابة سياق لا ينتهى. ويضيف قائلاً: «إن من يحب منا رؤية الأشياء مغلفة بشكل لطيف في لفافة صغيرة، وخط إنجاز، ومنصة للنصر، والسعادة القصوى للإنجاز التي تصل إلى حد التشوة، مثل هذا الشخص يتعين عليه أن يدرك أن ذلك لن يحدث على الإطلاق». إن الزبائن هم سبب التحسين الدائم. وكما يقول مارتن من المبيعات «الأشياء لا يمكن أن تظل على ما هي عليه، كما أن التوقعات تظل في تطور دائم. ويتعين عليك الوفاء بمطالب أعلى وأعلى بشكل مستمر. وهذا جزء ضروري في أداء العمل».

ويعتقد ماري مودري أن نظام ديمينج للإدارة أدى إلى تغيير أشياء بالنسبة للعاملين في المصنع. وهي تقول: «أعتقد أن الناس أصبحت تستمع لبعضها الآخر أكثر من ذي قبل. المديرون يصغون للعامل الذي يصغون بدورهم للمديرين وبعضهم البعض. أعتقد أننا أصبحنا أقرب للفريق عمل، أقصد لقد أصبح لدينا المزيد من روح الفريق». وهناك تغيير آخر ألا وهو أن الرؤساء يعملون لإعطائهم مهلة أكبر لأداء العمل، وأحياناً نجد طرقاً أفضل مما كانوا يفعلونه من قبل. وأكثر ما تحبه مودري هو الطريقة التي تغيرت بها العلاقات، وكيف تعمق شعورها الآن بأنها أصبحت جزءاً من الشركة. وهي تعبر عن ذلك بقولها «لم يسبق لنا أن شعرنا من قبل بأن هناك من يهتم بنا».

إذا كان ذلك يبدو وكأنه نوع من المجاملة ولا يتسم بالوضوح، وأن ما نريده هنا هو النتائج

في صورة دولارات وستنت، فلنحاول النظر إلى الأرقام التالية في عام ١٩٩١، خلال فترة كساد، نمت عائدات زيك بنسبة ٢٨ في المائة. وكان عائد الشركة بالنسبة لكل موظف هو ١١٠ آلاف دولار أي أكبر كثيراً من المعدل الخاص بالصناعة. ومنذ عام ١٩٨٨ تم تخفيض الهواك والخردة والإنتاج المعب بنسبة ٦٦٪، وانخفضت نفقات الضمان بنسبة ٧٢٪، وارتفعت التحسينات في الإنتاجية بنسبة ٧٥٪. وتم تخفيض الدورة الزمنية اللازمة للتصميم والتصنيع. ووصلت نسبة الالتزام بمواعيد تسليم جميع المنتجات إلى أكثر من ٩٥٪، وخُفّضت نفقات الإنتاج بنسبة تتراوح بين ٣٠٪ و ٤٠٪.

وانطلقت زيك نحو مستوى الجودة الذي حدته وتبنته شركة موتورولا والمعروف باسم جودة سلكس Six Sigma. وختاماً لهذه الرؤية الرقمية نقول إن معيار الجودة (سلكس سيجما) يتطلب أقل من أربعة أخطاء في المليون. وبالنسبة لبعض المنتجات، وليس كلها، فإن زيك متقدمة عن هذا المعيار. (وعلى سبيل المقارنة، فإن معظم الشركات الأمريكية تعمل بمعدل يتراوح بين أربعة آلاف إلى ستة آلاف خطأ في المليون - ويصل هذا المعدل في بعض الشركات إلى ستمين ألف في المليون - كما أن شركات توريد السيارات اليابانية تعمل بمعدل حوالي ألف في المليون).

في عام ١٩٩٢ قالت مجلة هـ إنستري ويك إن مصنع زيك في منطقة ريدود فوايز كان واحداً من بين أفضل عشرة مصانع في البلاد. ورغم أن زيك لا تعلن أرباحاً، إلا أنها حققت في عامي ١٩٩٠ و ١٩٩١ عائدات بلغت حوالي ٥٦ مليون دولار و ٧٩ مليون دولار على التوالي. وماذا عن هؤلاء الموظفين الذين لم يشمروا إطلاقاً من قبل بأن أهدأ يهتم بهم؟ لقد أحرز العاملون وعندهم ٤٩٤ في عام ١٩٩٢ متوسط بلغ ٤٠٤ اقتراح تحسن لكل منهم، وقد تم الأخذ بهذه الاقتراحات جميعاً. يقول المهندس ماثيوس إنه «كلما كان لديك عدد أكبر من المقول في البرنامج، وكلما كان هناك المزيد من التعاون والتفكير داخل البرنامج، كان ذلك أفضل. ولقد فكرت لسنوات كيف يمكن أن نجعل الناس يشاركون مشاركة حقيقية؟ وأعتقد أن هذه هي النقطة التي بهرتني في مبادئ ليمينج. فهي تعطيك بالفعل نوعاً من المنهج لجعل الناس يشاركونه. وإذا كنا قد تعلمنا أي شيء عن الجودة فهو ما يلي. إذا لم يكن هناك عامل يشارك فإن يكون هناك نظام للجودة.

إن عمال زيك لم يكونوا هم وحدهم الذين شاركوا بل بعض أطفالهم أيضاً. فالنتيجة السنوية لعام ١٩٩٢، والتي ترسلها الشركة لموظفيها ومصلاتها، كانت تحمل ١٤ صورة رسمها

الأطفال لأبائهم وأمهاتهم في أثناء العمل في الشركة. وهناك صور أخرى رسمها ١٨٠ من الأطفال العاملين، وهي تزين ردهات مبنى الشركة. ويقول ستيل إن زيتك لا تستطيع أن تنافس الردهات الضخمة الفاخرة ولا الأعمال الفنية الغالية التي تفضلها الشركات الكبرى، لذلك فقد قمنا بعمل ثاني أفضل شيء.

ويستمر التحسين الدائم. وكما يقول شميت: «إنك بحاجة لأن تفهم أننا مازلنا نكافح.. ولا يرجع ذلك إلى ضعف في المزيمة، لأن هناك الكثير من المنعطفات والمراقيل على طول الطريق. يتعين عليك أن تزم نفسك بالتغيير وتستمر تعمل من أجله دون انقطاع يوماً بعد يوم». ويقول شميت إن تحسين الجودة وفقاً لنظام ديمينج هو «طريقة حياة». ورداً على سؤال حول ما إذا كان قد وجد التغيير صعباً في البداية قال ستيل: «إنني لم أجد التغيير صعباً في البداية، بل وجدت أن الصعوبة في التغيير مستمرة». وإذا كان التغيير صعباً فهو أيضاً مسألة مثيرة. تقول ستيجنر: «أشعر أن هناك أشياء عديدة مازال يتعين عملها، لدرجة أنني أتخيل نفسي في هذه الإدارة لسنوات عديدة قادمة دون أن يصيبني الملل من العمل الذي أقوم به». وميلودي مورك واحدة من أواخر الناس الذين يرون منتجات زيتك قبل أن تغادر المصنع. فهي تقوم بتغليفها. والتغيير الدائم له معنى بالنسبة لها. فهي تقول: «لا يوجد إنسان كامل.. لذلك يجب علينا أن نمضي قدماً للأمام من الأفضل للأفضل».

والشيء الواجب تذكره هو السبب الذي من أجله تبدأ أي شركة في تطبيق نظام إدارة الجودة. فالهدف من الممارسة هو النجاح في مجال مشروعات الأعمال، والذي يتحقق من خلال إنتاج بضائع ذات جودة أفضل بنفقات أقل، وخلق فرص عمل جديدة، وبذلك تساعد الاقتصاد سواء قصدت ذلك أم لا. وعلى سجيل المثال فإن زيتك اعتادت أن تقوم بعمل لوحات الدائرة المطبوعة الخاصة بها بتسارع رخيصة في المكسيك. وكانت الفترة من تجميع المواد في زيتك وإرسالها إلى المكسيك وحتى عودة اللواتر المطبوعة وتركيبها وشحنها للزبائن تستغرق ٨٢ يوماً. ونفس هذا العمل يتم الآن في ولاية مينيسوتا خلال أربعة أيام. إن نوعية أفضل، وبنفقات أقل، وعودة زمنية تمثل $\frac{1}{4}$ من الدورة الزمنية السابقة، بالإضافة إلى استعادة وظائف التشغيل والتصنيع إلى الولايات المتحدة، أداء يستحق الفوز بجائزة الإنجاز في شركة نفوز بالجائز.

لقد تقدمت زيتك في البداية إلى جائزة مالكون بولفريدج الوطنية للجودة في عام ١٩٩٠. وأصبحت من بين آخر ١٥ شركة ستتم التصفية النهائية بينها في مجال التصنيع، ولكنها لم تحقق الفوز. وكان رونالد شميت المدير التنفيذي يريد القيام بهذه المحاولة قبل عامين من ذلك

التاريخ. وهو يقول: «في عام ١٩٨٨، كنت أبحث عن شيء يحقق قدراً من الإثارة داخل الشركة بدلاً من مجرد الكلام عن مفاهيم ديمينج». ونظر شعيت إلى معايير بولدرديج وسأل العاملين في الإدارة عن رأيهم. وكان رأيهم لا. وقالوا: «ما زال أماننا الكثير الذي يضمن عمله أولاً. ويتذكر دوجلاس تيرستيج من إدارة الجودة أن نصيحته كانت: «دعونا نصنع مساراً لسفينة هنا بحيث لا نصطدم بالصخور، وبعد ذلك ننظر في مسألة بولدرديج».

وفي العام التالي درس شعيت معايير بولدرديج وقارن المتطلبات مع نقاط ديمينج الأربعة عشر لمعرفة ما إذا كان هناك تناغم بينهما. يقول شعيت: «كان آخر شيء أريد أن أفعله هو إريك الناس بشيء أعتقد أنه يتناقض مع ما كنا نحاول أن نفعله طوال هذه السنوات». وتوصل شعيت إلى نتيجة مؤداها أن الناس لن تتعرض للارتباك باستخدام نظام ديمينج للإدارة من أجل استكمال الطلب الخاص بالتقدم لجائزة بولدرديج. وهكذا قرروا المضي قدماً.. يقول تيرستيج: «وبحثنا المسألة لمدة عامين قبل أن نقول في النهاية نعتقد أن بوسعنا عمل ذلك الآن». وفي عام ١٩٨٩، قرر كبار المديرين التقدم في العام التالي.. وعندما لم يفوزوا قرروا المحاولة مرة أخرى.

وعن طريق دراسة تقييم بولدرديج لعام ١٩٩٠ والعمل على معالجة مناطق الضعف بالشركة، فازت زيتك بجائزة بولدرديج في عام ١٩٩١. وتتذكر ميلودي مورك، من قسم التطليل، كيف كان شعورها عندما علمت بفوز زيتك بجائزة مالكولم بولدرديج الوطنية للجودة فتقول: «شكراً لله.. لقد قمنا بعمل جيد». أما بات أومالي فتقول: «أعتقد أننا جميعاً شعرنا بأننا فريق واحد كبير». وقد أدركت رويين مستجراً القيمة الشخصية لذلك فقالت: «لقد عرفنا جميعاً أنه ستكون هناك بعض الشهرة وسيكون هناك زوار كثيرون». وتتذكر رويين شيئاً فتقول: «بالنسبة للكثيرين منا كان الأمر شهادة شخصية بأن كل هذا العمل الشاق قد أتى بشماره بالنسبة لنا جميعاً».

وهناك أيضاً فوائده وأرباح مؤكدة. وكما يقول بول باسكوا: «كان الفوز بجائزة مالكولم بولدرديج عوناً هائلاً للمبيعات. فقد حصلنا على الفور على قدر هائل من المصداقية عند التقدم إلى عميل جديد. وقد جئنا هذا الفوز بصورة أوتوماتيكية موردين لجودة عالية بالنسبة لأي عميل حتى ولو لم تكن قد ورننا له أي شيء من قبل». ويقول جون ستيجل: «إن الفوز بجائزة بولدرديج يجعل من السهل على هؤلاء العملاء أن يطلبوا المنتج التالي والذي يليه والمنتج القادم في زيتك. ودعونا نقولها صراحة.. إن هناك قدراً غير معقول من المنافسة في الأسواق».

ويرى باسكوا أن هناك حتى قائدة للعملاء القدامى... أولئك الذين جرى التعامل معهم قبل

أربع أو خمس سنوات من الفوز بالجائزة. هؤلاء يظهرون داخل شركاتهم في صورة العباقرة، حيث جعلهم فوز الشركة التي اختاروا الشراء منها في موقع جيد لاختيارهم لنا. والذين يشعرون بشعور طيب لاختيار إحدى الشركات أن يتخطوا عنها بسهولة.

ويقول المهندس لاري ماثيوس إن الفضل يعود لنظام ديمينج للإدارة في الفوز بجائزة بولدريدج. يقول ماثيوس «أعتقد أن ما ساعد بالفعل في الفوز بجائزة بولدريدج كان هو حقيقة أننا نستخدم مبادئ ديمينج، وأمكنا وضع ذلك على الورق وإظهار أننا نفننا العملية». وربما كان ديمينج أكثر سعادة من الإشارة إلى هذا الفضل. فقد كان معارضاً لجائزة بولدريدج منذ اللحظة الأولى. وعندما دعى ديمينج للشهادة أمام اللجان الفرعية بالكونجرس حول إمكانية إنشاء جائزة، رفض تلبية الدعوة تعبيراً عن معارضته لها. ولم يفهم الناس في ذلك، والذين نجحوا في استخدام فلسفته للفوز بالجائزة، سر معارضته لها.

ويقول شميت: «إنني أنظر إلى بولدريدج وديمنج كشيتين مختلفتين. فلسفة ديمينج هي خريطة طريق للتحويل. أما بولدريدج فهو بالنسبة لي موقف على جانب طريق التحويل، والمعياري الذي يقيسه ويحدد مدى نجاحك... وإذك فلست أرى تناقضاً». ويقول إن بولدريدج لا يدعو أن يكون مراقباً. ويقول المهندس المخضرم دال يانسن: «أعتقد أن فلسفة ديمينج هي منهج للعمل، كما أعتقد أن بولدريدج هو وسيلة لمراجعة أنك فعلت ما اعتقدت أنك تريد أن تفعله». أما على أرض المصنع، فإن معايير بولدريدج قد استخدمت لفحص العمليات بحيث يكتشف الموظفون أوجه النقص أو عيوب التشغيل التي لم يلاحظوها من قبل. ويقول يانسن: «إذا نظرت إلى بولدريدج على أنه فرصة للنمو أو فرصة للمراجعة، فيمكنها أن تساعدك فعلاً».

ويقول تيرستنيج: «أنا أفهم أن التكرار ديمينج لديه بعض المشكلات مع جائزة بولدريدج من حيث أنها تحاول أن تصنف أو تقيس حجم التدريب والفعالية. وأعتقد أن ذلك يعد ترجمة خاطئة». والسبب في ذلك أن المعايير لا تخبرك بما يتعين عليك أن تفعله، فإن الدليل هو تفسير المعايير في إطار فلسفة ديمينج. فإذا فعلت ذلك ستجد أن بولدريدج يتطابق تماماً مع مبادئ الإدارة الأربع عشرة».

ويقول ستيل، مدير التسويق، إن ما تطموه من ديمينج جعل ذلك تكسب جائزة بولدريدج. «فهم طريق نظام القيمة ونقاطه الأربع عشرة والمنح والهبات التي منحتها إياها عن طريق عمليات المراقبة الإحصائية الدقيقة كانت هي المنطلق، والأساس الذي استلطنا من خلاله أن نجيب على أسئلة بولدريدج التي تتميز بنفاذ البصيرة بإجابات رائعة. كما أظهرنا تحسناً وحققنا زيادة

مطردة في إرضاء العميل، إن ستيل يرى أنه لا يوجد أي تناقض بين ديمينج وبولدريدج، بل يعتقد أيضاً أن هذه النقطة ليست جديدة بأن تثار أو حتى تستحق مجرد الجدل. «هناك دائماً أناس يهرون استنتاجك إلى مواجهة بين ديمينج وبولدريدج أو ديمينج ضد جوران، أو جوران ضد كروسيبي.. وأعتقد أن ذلك يمثل إهداراً لا يصدق للوقت». ويقول ستيل «إن هؤلاء الذين يخوضون السباق مشغولون بدرجة لا تتيح لهم إهدار الكثير من الوقت في تشريع الخلافات الدقيقة بين ديمينج وبولدريدج، وجوران وكروسيبي.. إلخ.. إلخ»^٩.

وبالنسبة لديمنج، فإن الخلافات لم تكن أكثر من مجرد خلافات صغيرة. وعندما أبلغ ديمينج بالمقارنة السابق ذكرها والخاصة بخريطة الطريق والموقف على جانبي الطريق قال لشميت. «إن المسألة ليست كذلك على الإطلاق». لقد كانت شكوى ديمينج هي أن الشركات تستخدم معايير بولدريدج كمنهج لتحقيق الجودة، وهو ما يقر كل من يعمل في زيتك بأنه فكرة سيئة. فمعايير بولدريدج تقيس الجودة، وإذا كان إنسان يعرف كيف يستخدم المانزورة (مقياس المتر) أو المسطرة حرف تى فلن ذلك لا يجعل منه نجاراً. إن القياس يستطيع فقط أن يخبرك بالحجم أو المقدار، ولكنه أبداً لا يخبرك بالكيف أو بالسبب.^{١٠}

وبالنسبة لشركة زيتك، فإن بولدريدج وديمينج يمثلان فصلين مختلفين من نفس كتاب جودة الإنتاج. ويبدأ من الرئيس التنفيذي وحتى العمال على خط الإنتاج، فإن الجميع يتحدثون بسهولة ويسر عن استخدام نقطة أو أكثر من النقاط الأربع عشرة لملء الأقسام السبعة في النموذج الخاص بالتقدم لنيل جائزة بولدريدج. ويقول تيرستيج: «بصراحة، أنا في حيرة إزاء السبب الذي منع الدكتور ديمينج من تبني عملية بولدريدج بدرجة أكثر ترحيباً مما حدث». أو لم يرحب بها أبداً. وتعتبر أوهامالي قائلة: «إنهما يسيران يداً بيد، ولست أرى أنه كان يتعين علينا عمل أي شئ آخر خلاف ما قاله ديمينج لكى نفوز بجائزة بولدريدج. إن المسألة تشبه أن يكون لديك سيارة كلاسيكية وتريد أن تسخر بها فى منافسة. عندئذ يتعين عليك أن تقوم بتلميعها ثم تسخر بها المسابقة فتفوز بها. إن العملية ليست أكثر من مجرد تلميع ما كنا نقوم بعمله فعلاً».

ويقول تيرستيج وآخرون فى زيتك إن خبراء الجودة الأمريكيين يقرأون كلهم من إنجيل

٩ الإشارة هنا إلى مكتور جوزيف جوران من كتكتكت، وفيليب كروسيبي من هوريدا. وكلاهما من خبراء الجودة المشهورين.

واحد «وأي واعظ منهم تختاره ان يكون أهم من إيمانك والتزامك بالجودة. ويشيف تيرستيج «إنك عندما تقلب المسألة على مختلف أوجهها ان تجد سوى مبدئين أساسيين وسط كل ذلك. الأول هو القاعدة الذهبية التي تعلمناها جميعاً في مدارس الحضانة - وهو عامل الآخرين بما تحب أن يعاملوك به. والثاني هو عندما استيقظ في صباح الفد سوف أفعل أشياء أفضل من تلك التي فعلتها أمس».

إن الرغبة في عمل الأفضل شيء هام. ومعرفة كيفية عمل الأفضل شيء جوهري. وكما كان ديمينج يسأل غالباً «بأي طريقة؟».

إن زيتك لم تكن تعد للفوز بجائزة مالكوام بولدريدج الوطنية للجودة. لقد كان موظفو زيتك كلهم يعملون في برنامج الجودة لمدة سبع سنوات تقريباً، بدأت عندما تصفحت الإدارة العليا كتاب ديمينج في يوليو ١٩٨٤. وقد عرفوا أنه يتعين عليهم التغيير. ويقول شميت «لقد اقتنعت تماماً أنك إذا كنت تريد تنظيمياً تتخطى به الصعاب، فإنك ان تتجج بالطريقة القديمة. ولكن يظل السؤال مطروحاً: كيف؟

يقول ماثيوس «لتأخذ نقاط ديمينج وتقسّمها إلى فئات مختلفة كما فعلنا... ثم دع كل مستويات العاملين بالشركة تعمل وفقاً لهذه النقاط. لا تحاول أن تفعل ذلك بنفسك، بل لا بد أن يشارك الجميع دون استثناء الكبار والصغار على حد سواء. بعد ذلك قم بتشكيل فرق للعمل في تنفيذ هذه النقاط حتى تحصل على أفكارهم ثم ضمهم وراء هذه الأفكار». وتقرّح مارتين، من المبيعات، أن تتوقع الكثير لأن التغييرات الصغيرة لا تساعد كثيراً. والأهم من ذلك، كما تقول: «أن تصفي لكل شخص. أن تصفي جيداً لعملائك، أن تصفي جيداً لزملائك وجميع الموظفين، وأن تستغل كل فرصة لإثراك الموقع الذي يمكن أن تجرى فيه التحسينات».

وتقول ماري موهرى، وهي من عاملات خط الإنتاج، يجب أن تكون مستعداً لتقبل النقد. ولأن تنتقد، «وأن تتعلم أن تكون عضواً في فريق». وتعتقد ميلودي مورك أن هذا هو الشيء الهام «إذا لم يكن أحد جزءاً من فريق محي، فلن يكون بوسعي أداء عملي، وأن يكون بوسعي أداء عملهم ما لم أساعدهم».

ويقول شميت: «يجب أن يكون كل فرد ملتزماً، وأن يستخدم كل شخص معرفته على عكس ما يحدث عندما يقوم عدد محدود من الناس بإبلاغ جميع الآخرين بما يتعين عليهم أن يفعله». وبالنسبة لأهمالي، التي شقت طريقها إلى أعلى، فريما تكون أكثر قدرة على الإحساس بالتغييرات في إدارة العمال وهي تقول: «أعتقد أننا أصبحنا قادة ومدربين

نتيجة لتغير دور الإدارة، والجهد كله هو جهد فريق عمل واحد: لقد شاركنا جميعاً في ذلك، وهذا شعور طيب... أنك تخرج من العمل وأنت تشعر أن مجموعة من الناس قد أنجزت شيئاً. إنه موقف الفوز للجميع، بدلاً من الموقف السابق الذي كان عبارة عن فائز وخاسر.

لقد نجح نظام ديمينج للإدارة في شركة زيك لعدة أسباب. فقد عرف رونالد ر. شميت وجون ستيل ولاري ماثيوس أن شركة زيك (النظام) لم تكن تسيير على ما يرام في مجال صناعة الإلكترونيات (النظام الأوسع)، ولكن كانت لديهم خطة محددة (رؤية) لتغيير ذلك: إنتاج أفضل مواد الطاقة في السوق لضمان مستقبل للشركة والمعاملين بها. وقد أستطاعوا شرح هذه الفكرة (توصيل الرؤية) لموظفيهم، وإقناع هؤلاء الموظفين أنهم يعمنون ذلك. ومن أجل تحقيق هذا الهدف استخدموا نقاط ديمينج الأربع عشرة وخلقوا مناخاً كان فيه الجميع لديهم الرغبة في الإقدام على مخاطر، والتقدم بمقترحات، والتحسين بشكل دائم. ويتطلب ذلك مناخاً من التعانين وليس المنافسة، مناخاً من روح الفريق والأهداف المشتركة، وليس الجهد الفردي لتحقيق مكسب شخصي.

إن أهم تغيير يتطلبه تبني نظام الإدارة بالجودة لا يمكن حتى رؤيته، فهو يتطلب تغييراً في الموقف من جانب الإدارة العليا، والإدارة المتوسطة، والمشرفين، والعمال، كما أن الموقف الذي يحتاج لتغيير يختلف بالنسبة لكل مجموعة. فعلى سبيل المثال، يتعين على كبار المديرين تقبل حقيقة أنهم لا يستطيعون معرفة كل شيء يتعين معرفته، ويجب على العمال قبول فكرة أنهم لا يستطيعون الاعتماد على كبار المديرين للتقدم بكل المقترحات واتخاذ كل القرارات. ويجب أن يشارك العمال ليس فقط بمهاراتهم في العمل، بل أيضاً بمعرفتهم. ويتعين تغيير معتقداتهم البالية، وأن يتعلم كل فرد السيطرة على مشاعر الخوف. ويتطلب ذلك التدريب، وهذا التدريب يجب أن يتم على هدى المعرفة العميقة.

لقد تعين على زيك أن تتغير أو تخرج من ميدان العمل. ولكن لم يكن بوسعها أن تتوقف عن العمل بشكل مؤقت لإحداث هذا التغيير الذي يتطلبه البقاء في مجال العمل. كان يجب إنتاج وحدات الإمداد بالطاقة وتشغيلها، في نفس الوقت الذي كا يتم فيه تدريب العاملين بالطرق التي تجعلهم أفضل. وربما كانت المخازن في فوضى كبيرة، ولكن كان يتعين الاستمرار في طلب الإمدادات وتشغيلها. كان يتعين أن تستمر زيك في العمل كما كانت في الماضي، بينما تبذل جهداً مستميتاً للتغيير من أجل المستقبل. ولم يكن ذلك نقيضاً ولا منطماً..

ورغم ذلك، كانت العملية ناجحة. وأى طريقة أخرى نعرفها كان من الممكن أن تسفر عن مخاطر غير مقبولة.

لقد نشر النمي على الصفحة الحادية والثمانين من صحيفة «أول أند جاز جورنال» في الأول من مارس عام ١٩٩٢. وكان يطن أن مؤسسة ويلسون اندستريز في هوستون بولاية تكساس «حصلت على الأصول المالية العاملة لشركة والاس». وقد كانت شركة والاس قد فازت بجائزة مالكولم بولدريدج للجودة في أكتوبر ١٩٩٠، وتمتعت بخمسة عشر شهراً من الشهرة، ثم طلبت إشهار إفلاسها في يناير عام ١٩٩٢. كانت والاس أول شركة توزيع وثاني مؤسسة تجارية صغيرة فقط تفوز بجائزة بولدريدج. وقد وجه اللوم – على الأقل جزئياً – على الفوز بالجائزة نظراً للإتهام المالي للمؤسسة التجارية التي تملكها أسرة والاس وتتخذ مقرها في هوستون. ونحن لا نصدق أن هذا صحيح.

وقد تقيمت شركة والاس إلى المحكمة الفيدرالية في كوريس كريستي بولاية تكساس، التي تقع على مسافة ١٨٠ ميلاً جنوب هوستون، تطلب الاستقادة من الفصل الحادي عشر الخاص بالحماية من الإفلاس. وكان من الواضح أن عدداً قليلاً فقط من الناس في المدينة كانوا على علم بهذا الملف، إلى أن نشرت صحيفة هوستون كرونكل الخبر بعد أربعة أيام في صدر الصفحة الأولى المتخصصة في مشروعات الأعمال. قالت الصحيفة في مقالها إن موظفي الشركة بعد الفوز بجائزة بولدريدج «بدأوا في القيام بال جولات واحدة تلو الأخرى عبر مكاتبها وقاموا خلالها بإلقاء العديد من المحاضرات. لقد حالت هذه الجولات، والأحدث، والمقابلات دون قيام مسئولى الشركة ببذل المجهود المطلوب من أجل إصلاح الأحوال وإنقاذ الشركة التي كانت في موقف صعب بالفعل».

وقد بدأت إحدى محطات الراديو المتخصصة في شئون مشروعات الأعمال تقريراً لها. في ذلك اليوم يعبر عن رأيها: «إن مسئولين سيئين للغاية في شركة والاس نسوا شيئاً بعد الفوز بجائزة مالكولم بولدريدج ناشيونال كواليتي المرموقة التي يشتهيها الكثيرون، وهو بشكل أساسي وبالدرجة الأولى كيف تدير مشروع أعمال رابع» (وقد أعيد طبع التقرير في صحيفتين يوميتين كبيرتين في المدينة على الأقل، وكتألفهما صحفنا الضلأ في تأكيد المعنى). وقد اعترف رئيس مجلس الإدارة جون والاس أن الجائزة شتت انتباهه هو وآخرين غيره. وقال جون «أنت في الحقيقة تقع في مصيدة الشعور بالانشوة، فتريد أن تساعد الجميع، لقد كان خطانا. إنه خطاي أنا». وقال جيل كوبر من مجموعة كوبر في دالاس والذي استقلمته والاس

لإتقانها وإن الشركة كان بها مسئولون يتكفون الأمور فقط بفلت زمامها. لقد قضت عليهم الجائزة.

وكان المعنى المفهوم ضمناً هو أن المسئولين كانوا يحتفلون بالفوز بالجائزة، والجودة قتلت الشركة. ولم يوضح أى من التقارير التي رأيناها حول إفلاس الشركة أن أحد الشروط الأساسية لجائزة بولدريدج أن الشركات التي تفوز يجب أن تتقاسم المعلومات حول ما فعلوه مع أى شخص يطلب ذلك. ومن الواضح أن ذلك أقل إلحاحاً على الشركات الأكبر منه على الشركات الأصغر، ولكننا نتساءل ما هو الدور الذي لعبته الجودة بالفعل في فشل الشركة. وقبل أن يتقدم جون والاس بطلب الاستقادة من الفصل الخاص بالعماية من الإفلاس بـسبعين فقط، دافع جون عن برنامج الجودة الخاص بالشركة، بقوله إنه ببوته، لكانت الشركة قد طردت من مجال الأعمال قبل ذلك بسنوات. والواضح أن ذلك من المحتمل أن يكون صحيحاً.

تأسست شركة والاس عام ١٩٤٢ على يد سى. إس. والاس الأب، وكان لها في العام الذي حصلت فيه على جائزة بولدريدج عشرة مكاتب في تكساس، ولويسيانا، وآلاباما. وكانت تقوم بتوزيع المواسير، والصمامات، والتجهيزات، والمستلزمات، والمنتجات الخاصة بالصناعات الكيماوية والبتروية. وكانت الشركة تعمل بنجاح وكفاءة بدرجة معقولة حتى وسط الثمانينيات من هذا القرن، عندما صدر قانون ميرفى. كان له تأثير سيئ، فقد فسد كل ما كان يمكن أن يفسد على طول ساحل الخليج. لقد كان الأمر كله تقريباً خارجاً عن سيطرة الشركة.

قام منتجوا مواسير الصليب المطيين - على رأسهم يو. إس. ستيل بخفض الأسعار، مما جعل قيمة بضائع والاس أقل قيمة بكثير. وقد أصيبت صناعة البترول على ساحل الخليج بأضرار فادحة أدت في النهاية إلى انهيار اقتصادي إقليمي، ساعد على حدوثه فضيحة القروض والمخبرات التي أصابت تكساس على وجه الخصوص في الصميم. وكان البنك الذي كانت تتعامل معه والاس مشكلته الخاصة، وقام بإلغاء حد الاعتماد الأقصى للشركة وهو في حدود ١٥ مليون دولار. وقد تعرضت والاس للضرر باعتبارها أحد الموردين في صناعة البتروكيماويات نتيجة لضرب الخليج الفارسي. توقف الماملون في حقل تكرير البترول عن الاستثمار في التحسينات الكبيرة. لذلك لم تعد توجه الطلبات للموردين، وباع بعضهم بضائعهم المخزونة مقابل عشرة سنتات على الدولار. كانت الشركات في جميع أنحاء تكساس تعاني، وكان بعضها يلجأ إلى برامج جودة لتساعدهم على البقاء. وأبلغت شركة هوكست سيلانيز شركة والاس بأنها في المستقبل سوف تشتري من الموردين أصحاب برامج الجودة فقط. قال والاس ونحن بالفعل لم يكن

أمامنا خيار آخر، فنحن لم نبدأ في التحول إلى الجودة لكي نفوز بجائزة كما اتهمنا منتقدونا. لقد فعلنا ذلك لكي نضع أنفسنا بعيداً عن المنافسة.

لقد كان هو نفس السبب الذي جعل زيتك في البداية تهتم بصناعة غير معروفة بالجودة، إن الشركة التي تستطيع أن تجعل نفسها المورد للجودة تستطيع أن تجذب عملاء جدد. لقد نجح ذلك في زيتك ونجح أيضاً في والاس. وارتفع نصيب الشركة في السوق من ١٠٪ في عام ١٩٨٧ إلى ١٨٪ عام ١٩٩٠.

بدأت شركة والاس - التي يعمل بها أقل من ٢٠٠ موظف - بتشكيل جماعات جودة، كان الغرض من إنشائها السماح للعمال باقتراح طرق أفضل لأداء ما يتم أدائه من عمل. لم تتجعب جماعات الجودة في والاس. فقد كان الجميع يوجهون اللوم إلى الجميع غيرهم على نقص الجودة. بدلاً من تعاون الكل لحل المشكلات، كان الناس لا يزالون يتنافسون من أجل التلذذ أن شخصاً ما آخر يقع عليه اللوم. ولكي نكون عادلين، فقد كان هناك مجهود جودة تابع من داخل كل عمال الشركة هو الذي ساعد في جعل جميع من بالشركة يدركون الحاجة إلى الجودة، لكنه لم يفعل الكثير من أجل تحقيقها. وفي عام ١٩٨٧ أدركت الشركة أنها تحقق تقدماً ولكنه لم يكن سريعاً بدرجة كافية، ولذلك استأجرت شركة استشارية الجودة من ولاية هوستون هي شركة ساندرز أموشيتس وذلك بعد المحاضرة التي ألقاها جوديث ساندرز في حضور التنفيذيين بالشركة. وفي ربيع عام ١٩٨٩ أدركت الشركة معايير بولدريدج واتخذتها كمقياس أو كمستوى قياس لها. وجريت شركة والاس التحسين الدائم، والتعليم، والتدريب، والإدارة المشتركة، وعمل الفريق - وهي كل المجالات التي يركز عليها خبراء الجودة. وتم تحقيق بعض النجاح المؤثر، حيث حقق برنامج الجودة الخاص بأمن مكان العمل نجاحاً لدرجة أن شركة التأمين منحت شركة والاس تقديرأ أفضل، وقامت بتخفيض قيمة بوليصة التأمين حوالي ٥٠٠ ألف دولار أمريكي سنوياً.

ولكن لم يكن هناك شيء يمكن أن يعادل إثارة الفوز بجائزة بولدريدج للجودة. وفي أثناء مراسم الانتقال بتسليم الجائزة في واشنطن في شهر ديسمبر عام ١٩٩٠، قال المستشار ساندرز «لقد كان ذلك مثل الفوز بالجائزة الكبرى». ووصف وزير التجارة روبرت إيه. موسباتشار - وهو نفسه رجل بقول - «يلته كان يشاهد ما يحدث وعلى وجهه ابتسامة عريضة». وقام الرئيس جورج بوش بتسليم جائزة التجارة والأعمال الصغيرة لموظفين من شركة والاس. ولكن الفرحة لم تدم طويلاً. بعد عشرة شهور أعلنت صحيفة بيزنس ويك في تقرير لها أنه إذا لم تتمكن شركة والاس من حل مشكلاتها المالية، فإن شركة الجودة ربما لا تستطيع البقاء أكثر من

شهر. وفي العام الذي فازت فيه الشركة بالجائزة بلغت مبيعاتها ٨٨ مليون دولار، ولكن خسائرها وصلت إلى حوالي ٦٦١ ألف دولار. وكانت الشركة تتلقى كل يوم حوالي ثمانين طلباً لمعلومات عن جائزة بولدريدج. وكان موظفو الشركة يطوفون في مختلف أنحاء الدولة الحديث عن الجائزة. وقال والاس: «لقد كنا مشغولين جداً في إلقاء المحاضرات لدرجة أننا لم نكن نتابع ونعرف المبيعات». لقد فازت الشركة بجائزة بولدريدج للجودة، ولكنها لم تستغل الجائزة كقوة دافعة للعمل كما فعلت زيك.

استدعى مجلس إدارة والاس في يوليو ١٩٩٢ كوير لإصلاح أحوال الشركة وإعادةتها إلى ما كانت عليه. والذي قام بإلقاء ٥٠ خطبة كانت مدرجة في الجداول للعاملين بالشركة. وقام أيضاً بفصل العديد من التنفيذيين الذين أمضوا وقتاً طويلاً في الطريق يتحدثون عن الجودة أطول مما قصوه في هوستون في تحقيقها. وفصل ٢٥٪ من الموظفين الذين فاز عملهم بجائزة بولدريدج. فعندما تخسر ٣٠ ألف دولار في الشهر، يجب التخلص من بعض النفقات. وقال كوير إن نفقات التشغيل زادت خلال الفترة من عام ١٩٨٨ حتى عام ١٩٩٠ بمقدار ٢ مليون دولار، أغلبها لتدريب الموظفين. وقد اعترف والاس بقوله «من المحتمل أنه كان يجب على أن أتحرك بسرعة أكبر لخفض النفقات».

وقد نقلت مجلة فوربس عن كوير نصيحته. «عندما تفوز بجائزة، ضعها في الردة وعد إلى العمل». وهذه النصيحة ممتازة، وهي تتناسب تماماً مع فكرة التحسين الدائم، حيث أن السباق لا ينتهي أبداً، والفوز بجائزة هو فقط اعتراف مبهج بما حققت في الماضي. وهو لا يغير شيئاً مما تبقى من الإنجازات التي يجب إتمامها في المستقبل، أو يضمن أنك سوف تكون قادراً على تحقيقها.

ومهما تكن النصيحة ممتازة، فإن وضع الجائزة في الردة والرجوع إلى العمل لم يكن ليصبح الخطأ الذي حدث في شركة والاس. فهو ربما كان قد أجل حدوث الأزمة، ولكنه لم يكن ليمنح حدوثها. فنصيحة كوير اعترفت بوجود مشكلة داخلية. وقد رأى دكتور كرت و. رايمان، مدير برنامج بولدريدج، مشكلة خارجية فيقول: «إن برنامج الجودة لا يحمي الشركة من اتجاهات العمل القومية مثل وطأة القروض والكساد الاقتصادي». وهذا صحيح ولكنه لا يفسر لماذا خفضت والاس بينما زادت زيك من أرباحها خلال نفس فترة الكساد.

إن الفرق بين النجاح المتواصل لزيك وإفلاس والاس لم يكن اتجاهات العمل القومية أو ما حدث بعد جائزة بولدريدج. الفرق الحاسم بين الشركتين هو ما كان يحدث قبل جائزة بولدريدج.

ويعتبر شميذت في زيتك معايير بولدريدج على أنها موقف أو محطة على جانب الطريق الذي خططته فلسفة ديمنج للجودة. قارن ذلك بما حدث في والاس. قال مايكل سبيس نائب رئيس شركة والاس بعد حضوره مؤتمر بولدريدج للجودة في أبريل ١٩٨٩: «لقد وجدنا أن معايير بولدريدج كانت خريطة جيدة للطريق إلى ما كنا نريد أن نذهب إليه». وقال جون والاس: «لقد كنا متأثرين لدرجة أننا قررنا أن نعيد تصميم نظام الجودة الخاص بنا وفق معايير تطبيق بولدريدج. فالمعايير تحدد فلسفة إدارة جودة كلية». كانت والاس تعتقد أن بولدريدج تمثل فلسفة إدارة جودة شاملة، كما أنها كانت تعتقد أيضاً أن معايير الجائزة هي مرشد المستقبل.

وفي اللحظة التي اتخذ فيها والاس ورفاقه هذا القرار – قرار أن القياس فلسفة – وقعوا في ورطة. لأن موظفي الشركة لم يفهموا فلسفة ديمنج وإصراره على «ثبات الهدف». فقد ضلوا الطريق لما كان من المفترض أن يقطوه بعد ذلك. ما حدث في شركة والاس هو بالضبط ما يحذر منه ديمنج ألا وهو اعتقاد الشركة بأن معايير بولدريدج تعرف الجودة، بدلاً من قياسها. إن نعى شركة والاس كأن يجب أن يقول أنها ماتت ليس بسبب برنامج الجودة ولكن بسبب عدم وجود فلسفة جودة تقود هذا البرنامج. ولذلك فقد كانوا كمن نظروا إلى شريط للقياس ثم رأى نجاراً.

ديمنج وبولدريدج

«إن الشعور بالمعرفة أكثر إثارة

من المعرفة ذاتها».

— دانيال ج. بورستين

هناك شكوى متواصلة للنساء الأمريكيات ضد الرجال، ويقول إن الرجل الذي يقود سيارة، مهما كان ضلّاله للطريق ومهما كان يشبه من العثور على الطريق الصحيح، يفضل أن يفضل طريقه عن أن يتوقف ويطلب الإرشاد. وذلك ليس صحيحاً دائماً، ولكنه غالباً ما يكون كذلك بدرجة تكفي لأن يكون موضوعاً متكرراً ومميزاً في أفلام الكارتون. وتوجد كل أنواع التفسيرات لذلك، ولكن أفضلها (وأقلها احتمالاً لأن يكون صحيحاً) يقول إن ذلك يعبر عن نوع ما من الذاكرة المتوارثة عبر الجينات الوراثية للمستكشفين الأوائل الذين كانوا يتدفقون من أوروبا بدون خرائط، وبدون مساعدة، وبدون أي ضمان للنجاح أو النجاة، للعثور على الأماكن التي كان الأوروبيون يريدون أن يجنوها. اكتشف كريستوفر كولومبوس الأمريكيتين في أواخر القرن الخامس عشر بتلك الطريقة. وبالطبع، كان كريستوفر يبحث عن الهند، ولكن لم يكن هناك مكان على الطريق ليتوقف فيه ويطلب معرفة الاتجاهات، وربما كان كولومبوس لن يسأل في جميع الأحوال.

لقد كان كل اكتشاف جديد يساهم في إضافة الجديد في معرفة الناس بالعالم، ويضيف تفصيلاً جديدة لخرائط العالم، التي كانت منذ خمسة قرون بدائية في أحسن الأحوال. إن مفهوم تحديد موضم على الكرة الأرضية بخطوط الطول والعرض اقترح لأول مرة على يد اثنين من

علماء الرياضيات اليونانيين في القرن الثالث قبل الميلاد، ولكن كما نذكرنا في الفصل الثاني، فإن المعرفة بما يجب عمله شيء، وامتلاك الخبرة اللازمة لعمله شيء آخر.

إن السبب الذي جعل عمل وصناعة الخرائط أمراً على هذه الدرجة من الصعوبة في أيام كولاومبوس، وفاسكو دا جاما، وجون كابوت، وفريديناند ماجيلان وآخرين كان هو عدم تمكن أي شخص في ذلك الوقت من التوصل إلى طريقة دقيقة لقياس خطوط الطول، وهي المسافة التي يقع عليها الملاح شرق أو غرب خط الطول الرئيسي، وهو الخط الوهمي الذي يمر من القطب الشمالي إلى القطب الجنوبي عبر جرينتش في إنجلترا. (يقع في مقابلة تماماً الخط الهوائي لتحديد تاريخ اليوم إلى منتصف المسافة حول محيط الأرض في المحيط الهادى، وهو لا يلمس أي كتلة أرضية، وذلك بالرغم من أنه يتعرض لبعض التعريجات لكي يتجنب أو يتفادى سيبيريا وجزر ألوشيان وبعض الجزر الأخرى جنوبي المحيط الهادى). وكان تحديد خطوط العرض – وهو المسافة شمال أو جنوب خط الاستواء – سهلاً إلى حد ما، ويمكن معرفته عن طريق قياس الزاوية من الأفق إلى الشمس. ومع ذلك، فلكى تقيس خط الطول، فإليك تحتاج لأن تعرف الوقت الذي تقيس فيه، وهي حقيقة لم يقترحها أحد إلى ما بعد إبحار كولاومبوس من أسبانيا بأربعين سنة، ولم يكن يتغير في الأمر شيء لو كان كولاومبوس قد عرف تلك الحقيقة. ففي أيام كولاومبوس وحتى عام أو أكثر بعد ذلك، لم تكن توجد ساعات يمكن الاعتماد عليها والوثوق بدلائنها وكفاءتها في العمل في عرض البحار*.

وإذا أردنا الدقة، فإن وجود خريطة ليس أمراً ضرورياً لأي رحلة، مهما كانت هذه الرحلة خداعة، إذا كان لديك قدر من الجراءة وحسن الحظ، ولكن كلما كانت خريطةك أفضل، قلت حاجتك إلى ضربات الحظ وزالت فرصتك في النجاح. وفي عام ١٩٩١، قال جاك هيلاريش، رئيس شركة هيلاريش أند برايسبي كومباني في لوزيفيل «إن ديمنج يشبه النجم القطبي، إنه مرشد يبين الطريق».

يعتبر أن نظام ديمنج للإدارة هو خريطة كاملة لرحلة التحسين الدائم في اتجاه الجودة. لن تستطيع أبداً أن تصل إلى النهاية بالطبع – وكلمة دائم تعنى ذلك بالضبط – ولكنتك في أثناء

* ويمكن أن يهمهم الأمر الرجوع إلى كتاب دانيال ج. بورستين «المكتشفون»، الذي يشرح التاريخ المتع والتفصيلي عن كيفية حل مشكلة صناعة الخرائط.

الرحلة سوف تضل طريقك اللحظة، وذلك سوف يحدث فقط بين المعين والآخر، وإن تضل طريقك أبداً خارج الخريطة. إنها سوف تكون صالحة للأبد. وعلى الجانب الآخر، فإن جائزة مالكولم بولدرج الوطنية للجودة تقدم خريطة مفصلة بدرجة كبيرة للمكان الذي تقع فيه في هذه اللحظة، ولكنها لا تستطيع أن ترشدك خطوة واحدة أبعد من ذلك. إن حافة خريطة بولدرج يجب أن تحمل التحذير الذي كان يضعه صانعو الخرائط في العصور الوسطى على الأراضي غير المدونة على الخريطة «هنا تكون الشياطين».

وقد حذر رايمان مدير جائزة بولدرج بقوله: «أعتقد أنه في المنافسة على جائزة بولدرج يجب على الشركة أن تتوخى الحرص الشديد. وأعتقد أنها يجب أن تكون تتويجاً لالتزامها بالجودة. فيمكن أن يساء استخدام المعايير برؤيتها على أنها قائمة محكات مضمرة، مع إغفال الفكر الهائل الذي يجب أن يوضع وراء كل عنصر، والاستثمار طويل الأجل الذي يجب أن تقوم به القيادة في الشركة». إن تصريح رايمان ليس في معايير بولدرج. وربما لو كان تحذيره قد طبع على غلاف كتيب المعايير (شيء ما مثل تحذيرات وزير الصحة من التبخين والمشروبات الكحولية)، فربما لم تكن شركة والاس قد ضلت الطريق.

وحتى لو كانت التحذيرات مكتوبة بحروف واضحة، فإن المعايير المكتوبة لها عيوب أخرى. إنهم يستخدمون كلمة «هدف»، ولكن ليس في مفهوم العمل الذي تمارس الشركة فيه نشاطها، أو لماذا تقوم بهذا العمل، ويتم أيضاً استخدام كلمة «نظام»، ولكنها تستخدم إلى حد بعيد كمرادف لكلمة «عملية»، وفكرة نظام الإدارة أو نظام الفكر غير متضمنة فيها. وتتجاهل المعايير أيضاً التركيب، وهو تركيب الأشياء معاً في النظام الموسع الذي يقول عنه الدكتور راسيل أكوف بأنه «المفتاح لتفكير الأنظمة، تماماً مثلما كان التحليل وهو فصل الأشياء عن بعضها البعض، المفتاح لتفكير عصر الآلة». ويقدم فيليب ب. كرويسبي - المستشار ومؤلف كتاب «الجودة حرة» وكتب أخرى - ستة أسباب لمعارضته لجائزة بولدرج. وأحد هذه الأسباب هو أن «التنفيذيين يقومون وهم سعداء بنقل حزمة المعايير إلى لجان. ويتراجعون بعيداً عن العملية». إن المعايير تقول إن التزام القيادة أمر أساسي، ولكنها لا تشرح أن الشيء المطلوب هو ضرورة قيام الإدارة العليا بشكل رسمي بتحديد مهمة ورسالة المنظمة، ورؤيتها، والقاعدتين الإرشاديتين: ماذا نفعل؟ ولماذا نفعله؟

وبالرغم من شكوكنا، فإن جائزة مالكولم بولدرج للجودة فعلت الكثير لتجعل الأمريكيين يدركون الجودة أكثر من أي شيء آخر نعرفه. ويقول رايمان «نحن نسمع كثيراً ويشكل متزايد

قصصاً عن جائزة مالكولم بولدرديج للجودة، حيث تقوم شركات بالتخليط من الآن للتقدم للفوز بجائزة بولدرديج بعد خمس سنوات ... ونرى أيضاً شركات تتقدم للجائزة لكي ترى رد فعل مجلس المتحنتين». ويقول رايمان إن معايير بولدرديج يتم إرسالها إلى عدد كبير قد يصل إلى ألف شركة، وذلك مقابل كل شركة واحدة تتقدم للجائزة في النهاية. وبالرغم من أننا نخطف مع بعض شروط وتفصيل جائزة بولدرديج، فإننا سعداء لوجودها. إن اهتمامنا ليس منصباً على التخلص من الجائزة ولكن على تحسينها. إن إنشاء جائزة بولدرديج عام ١٩٨٧ على يد الكونجرس الأمريكي ربما كان أكثر مساهمة فعالة يقدّمها الكونجرس حتى الآن تجاه حاجة أمريكا لتحسين الإنتاجية والجودة.

ومع ذلك، فقد عجزنا عن إقناع ديمينج بقيمة الجائزة. لقد ظل ديمينج معارضاً لأي نظام غير مؤسس على نظريته الخاصة «بالمعرفة العميقة»، وكانت ثقته قليلة بتدخل الحكومة. وعلى الرغم من نجاح زيتك، فقد كان يشك في جدوى استخدام نقاطه الأربع عشرة مع معايير بولدرديج السبعة، لأن هذه المعايير - كما يقول ديمينج - غالباً ما تبعث برسالة خاطئة وأحياناً تتطلب قياسات مستحيلة. (ويختلف رايمان في هذا بقوله إنها صعبة ولكنها ليست مستحيلة). ومع ذلك فإن آخرين من الذين قاموا بدراسة عمل ديمينج والمروفين يثّم من المعجبين به وكذا تلاميذه يشتركون معنا في نظرتنا لجائزة بولدرديج. إنها ليست مثالية ولكن وجودها أفضل بالنسبة لأمريكا من عدم وجودها. ويقول دكتور مايرون ترييوس «إن إنشاء جائزة بولدرديج كان أمراً مهماً بدرجة غير عادية. وأنا أرى أناساً لم يكونوا مهتمين بها وكان من الصعب الوصول إليهم منذ سنوات قليلة قد غيروا موقفهم». ويضيف دكتور بريان جوينر، الذي يرأس شركته الاستشارية في ويسكونسن: «أعتقد أنها ساعدت بالفعل على إنشاء بؤرة اهتمام قوية للجودة». وكان جوينر أحد القضاة الذين يقومون بالحكم في منح الجائزة وذلك حتى عام ١٩٩١، ويعتقد أن المعايير طريقة ممتازة بالنسبة لأي شركة لتتنظر إلى نظام الجودة الغايب بها، وتقدر ما إذا كانت في الواقع تحقق النتائج المرجوة.

إن أكبر مشكلة لمعايير بولدرديج هي عدم وجود جوهر فلسفي، أي عدم وجود نظرية إرشادية لاختبار الأفكار. ويقول ترييوس: «لا يمكن أبداً عمل شيء ذي قيمة بدون وجود شعور عاطفي بالحماس والالتزام. وذلك يتطلب فلسفة. وأنت لا يمكن أن تكون متحمساً لقواعد إرشادية، ولكن يمكن أن تكون ملزماً بها. ويجادل رايمان فيقول إنك يمكن أن تكون ملزماً بتنفيذ النقاط الأربع عشرة. ولكن رايمان ينظر إلى ما يراه ترييوس وديمينج على أنه المشكلة الكبرى - وهو عدم

وجود جوهر فلسفى - على أنه شيء إفسافى. ويقول بأنه لا يمكن أن يوافق على نظام جودة معين حتى لو كان مطلق اليد فى فعل ذلك ... إن القواعد الإرشادية غير ملزمة، بمعنى أنها لا تتطلب أن تقوم الشركة بتطبيق مجموعة معينة من القواعد، لأن الملاحظات تقول بوجود طرق كثيرة لتنفيذ نفس الأهداف ... ولا يوجد دليل على أن نظاماً واحداً يناسب الجميع.

فعمد عام ١٩٨٧ عندما قام رايمان بكتابة المعايير فى وقت قصير للغاية، تعرضت المعايير لبعض التغييرات الطفيفة على الأقل فى كل عام، مما يعد مثلاً لما تتضمنه من التحسن الدائم. ونظراً لنقص الوقت المتاح لرايمان واحتمالات الضلأ فإن عملية كتابة المعايير التى قبلها على الفور القادة الصناعيون الأمريكيون تظل إنجازاً رائعاً، وربما لم يكن ممكناً بطريقة أخرى على الإطلاق. ولو كانت السرعة التى كان مطلوباً منه أن يعمل بها أكثر تمهلاً، فإن عمليات الطعن من الخلف فى مجال الجودة ربما قامت بتدمير جائزة بولدريدج قبل إنشائها. إنه لأمر مؤسف - ولكنه حقيقى - أن نجد بين الخبراء عدم اتفاق حول طريقة تعريف أو تحقيق الجودة، ويوجد أيضاً افتقار لى شيء كان يمكن أن نخذه فى نطاق روح الزمالة.

يقول ترييوس: «كان كيرت يواجه مشكلة خطيرة، فقد كان عليه أن ينشئ جائزة ولكنه لم يكن يستطيع أن يماثل أو يطابق أو يتفق مع أى من المصممين الروميين ... فلو وضع كيرت جائزة تحبذ تعاليم وفلسفة معلم أو آخر من هؤلاء الناس الواقع فى مشكلة». وهذا يعنى أن معايير الجائزة كان يجب أن تعكس تعاليم وأفكار كل الخبراء» ولكن دون أن تؤيد أى منهم. ويقول رايمان بأن المعايير كان يجب أيضاً أن تقر بأن المعلمين لم تكن لديهم جميع الإجابات. لقد اشتمل بحثه على أساليب وأمنلة جودة أخرى. وقد كتب فى عام ١٩٩٠ «إن كل الحقائق الثابتة عن الجودة، سواء أكانت هى نقاط ديمنج الأربع عشرة أو تعريفات شخص آخر، فكلها يتم التوفيق بينها فى هذا المفهوم الشامل للإدارة بالجودة. إننا نعتقد أن هذه الفئات السبع تعرف بشكل كامل نظام الإدارة بالجودة الشاملة.

كانت معايير جائزة بولدريدج عام ١٩٩٢ فى سبع فئات، وسبع وعشرين فئة ثانوية، واشتنت وتسعين مجالاً للنقاش - أى نقاط محددة يقوم القائلون بالفحص بالتحقيق فيها (ملحق ج). ويشتمل كتيب المعايير أيضاً فى كل عام على ملاحظات على درجة كبيرة من التفصيل لمساعدة الشركات فى فهم ما هو متوقع بدقة. إن الحصول على ١٠٠٠ نقطة سوف يكون شيئاً مثالياً، وهذا الرقم لم يحصل عليه أحد من قبل ومن غير المحتمل أن يحصل عليه أحد. إن الطبقات السبع ليست ذات قيم متساوية. ففي عام ١٩٩٢ كان التركيز

على العميل يساوى ٢٠٠ نقطة، في حين كانت قيمة التخطيط الاستراتيجي يساوى ٦٠ نقطة فقط. وذلك تشرحه وتوضحه الجلة الأولى في نص الجائزة تحت اسم «جواهر القيم والمفاهيم» : «إن الجودة يتم الحكم عليها بواسطة العميل».

وقد تم وضع نظام النقاط لأن وجود درجة حمائية أمر ضروري لتوضيح لماذا منحت الجائزة إلى شركة ولم تمنح لأخرى. ويقول ترييوس «لقد كان من الضروري إنشاء جائزة تتسم بالموضوعية بطريقة تحبك قادراً بالفعل على أن تبرر لشخص ما لماذا حصلت عليها الشركة «أ» ولم تحصل عليها الشركة «ب». ويدون وجود مجموع درجات كيف يستطيع أى شخص أن يشرح أو يوضح لعضو غاضب في الكونجرس لماذا لم يفز مساهم سياسى كبير؟ لا يريد ديمينج أن يوافق على أن أرقام بولدريدج لها أى معنى. ويقول «إن المعايير تتوقع ويتنظر أن يتم قياس كل شيء. إن أهم الضمان والمكاسب لا يمكن قياسها. إن الأشياء التافهة فقط هي التي يمكن قياسها، وتلك الأشياء هي التي تتناولها معايير الجائزة - الأشياء التافهة».

وعلى الرغم من رفض ديمينج مساندة جائزة بولدريدج ورفض رايمان الأخذ بفلسفة ديمينج، فإن التجربة في زيتك تبين وتوضح أن نظام ديمينج في الإدارة يمكن استخدامه للفوز بجائزة بولدريدج. وقد حددنا أى من نقاط ديمينج الأربع عشرة تنطبق على كل معيار من معايير بولدريدج. إن استنتاجاتنا قائمة على العمل الذي قام به وإيام شيركتياك مستشار جودة، ومؤلف وتلميذ سابق لديمينج في وقت سابق، وقد تحققنا من الأمر معه لكي تكون متأكد أننا لم نضلك عن غير قصد* . (ونرجو أن نلاحظ أننا ننقل الحقائق، وإسنا أخصائين).

إننا أيضاً لا نريد أن نضلك بخصوص ما يمكن أن تفعله بهذه المعلومات. فلا يمكنك أن تبدأ العمل من أجل الفوز بجائزة مالكولم بولدريدج الوطنية للجودة باستخدام نقاط ديمينج الأربع عشرة. ويمكنك أن تستخدم نظام ديمينج الكامل للإدارة لتحسن الجودة في شركتك، ثم يمكنك في ذلك الوقت أن تتقدم للجائزة إذا أردت ذلك، وأن تستخدم النقاط الأربع عشرة لتساعدك في تحقيق معايير بولدريدج السبعة. والشكل رقم (٢) يقدم لنا مرجعاً سهلاً. فلو حاولت أن تفوز

* لقد أجرى العمل بمعرفة ديت برينشتاين التي درست النقاط الأربع عشرة وفئات بولدريدج، وقررت إلى أين اتجهت كل النقاط والفئات، ثم تحدثت مع شيركتياك وديمنج للحصول على موافقتهما على المعاني. وقد كان أمراً أشق مما يبدو.

بجائزة بولنريدج بدون تطبيق نظام إدارة الجودة، وربما تشمل طريقك على الخريطة وتسقط في أرض الشياطين، وهؤلاء الشياطين أشرار ولا يسامحون أحداً.

الفئة الأولى القيادة

يقول رايان «إن القيادة هي الفئة الأولى، وذلك بسبب إيماننا بأن نظام الجودة برمته ينبع من اهتمام والتزام قادة المؤسسة، أو في الواقع أي منظمة». إن أهمية المسؤول التنفيذي الأكبر في تحقيق الجودة هي واحد من الأشياء القليلة التي يتفق عليها جميع خبراء الجودة. وكان لديمنج تعليق شهير يردده كثيراً ويقول «إن الجودة تتم صناعتها في حجرة مجلس الإدارة». وقد كان مصرأ على أن المدير التنفيذي وليس أي شخص آخر - هو المسؤول عن الجودة، ولا يمكن أن يفوض شخص آخر في تحمل هذه المسؤولية.

تنقسم فئة القيادة إلى ثلاث فئات فرعية. تحتوي كل واحدة منها على أربعة مجالات للبحث. أحد هذه المجالات هو «قيادة كبار التنفيذيين واهتمامهم الشخصي ووضوح دورهم» في المجهود المبذول من أجل الجودة. وقد كان رد فعل ديمنج معبراً عن الازدراء حيث يقول «إنه من الممكن أن يبذل مجهودات شاقة في فعل الشيء الفطري. فحين توجد أي كلمة في الخطوط الإرشادية عن فهم للنظام؟ لا توجد أي كلمة تدل على ذلك». إن الخطوط الإرشادية تستطلع كيف يقوم كبار التنفيذيين بتقييم وتحسين فعاليتهم أو كفاءتهم، وهو ما يفجر غضب ديمنج مرة أخرى. ويقول: «كما لو كنت تستطيع أن تقيم مثل هذه الأشياء. هذا خطأ .. إنه تطيع خاطيء!»

ويقول بريان جوينر إن هذه الفئة ما هي إلا سلسلة من الأسئلة التي يمكن الإجابة عليها مثل «هل يركز المديرون فعلاً على الجودة؟ وهل يستجوبون حقيقة معنى الجودة؟ وهل يسلكون بالفعل نفس الطريقة في الإدارة؟ وهل يحصلون فعلاً على أحسن ما يمكن من عمالهم؟ وهل علاقتهم في العمل جيدة مع العمال؟ هل يكتشفون تلك الموانق التي تحول دون قيام العمال بأداء العمل بصورة جيدة؟» من خلال هذا المنظور نجد أن تسعة من نقاط ديمنج الأربع عشرة تعتبر مفيدة في الفئة الأولى.

إنك لا يمكن أن تقود مؤسسة في اتجاه الجودة بدون ثبات الهدف «النقطة الأولى». وأن

مهمة الإدارة العليا ليس فقط تبني فلسفة التعاون الجديدة، ولكن أيضا تطبيق هذه السياسة للموظفين، والزبائن، والموردين "النقطة الثانية". ولقد تحدث جون أو. جريستبرجر نائب رئيس شركة جنرال موتورز والمدير العام لقسم الكاديلاك بها، والحائز على جائزة بولريدج عام ١٩٩٠، تحدث مع ليمينج عن نجاح شركته فقال: "لقد علمنا أنه يجب علينا أن نغير الشركة، وعلمنا أنه لا يمكننا أن نطلب من الآخرين أن يتغيروا بدون أن نظهر نحن كمديرين للمؤسسة استعدادنا ورغبتنا في التغيير. يجب أيضاً على القائد أن يكون مثلاً يعتد به في التحسين المستمر " النقطة الخامسة "،* وتقع على التنفيذ الأكبر مسؤولية إعداد القيادة. " النقطة السابعة "، وأن يطرد الخوف "النقطة الثامنة"، وأن يزيل العوائق التي تقف في وجه التعاون "النقطة التاسعة"، وأن يحو الشعارات "النقطة العاشرة"، وأن يخلق جواً يشجع العمال فيه بالمتعة في العمل وذلك بالتخلص من التصنيفات الشخصية "النقطة الثانية عشرة"، ولا شك أنه لا يمكن لأي شخص سوى كبار التنفيذيين البدء في التحول من طريقة الكم إلى طريقة الجودة "النقطة الرابعة عشرة".

الفئة الثانية

المعلومات والتحليل

وتنقسم هذه الفئة الرئيسية إلى ثلاث فئات فرعية وأحد عشر مجالاً للبحث. وبشكل أساسي فإن السؤال المهم هنا هو ماكمية المعلومات التي جمعتها لكي تساعد في دفع الشركة في اتجاه الجودة، وكيف جمعت هذه المعلومات؟ وتتضمن هذه الفئة الأهداف وتصحيح المسار، وهي الممارسة الشائعة بين المديرين من خلال فحص أحسن ما في العالم في أي عمل معين لكي نرى كيف تنفذه تلك الشركة. والطريقة التصحيح هذه ثلاث فوائد مباشرة يتم أحياناً تجاهلها. أولاً كما يوضح رايان أنها تساعد في تعزيز روح المشاركة. وثانياً أنها تساعد الأمريكيين على

* إن التحسين الدائم يفسح عن نفسه في كل فئة من فئات بولريدج السبع، وهو النقطة الوحيدة في النقاط الأربع عشرة التي تفعل ذلك.

التخلص من العادة الشوفونية القبيحة ضد كل ما هو غير مخترع في أمريكا، ويتسبب تلك العادة بطريقة أوتوماتيكية سلبية في طرد أي شيء لم يكن الأمريكي هو أول من فكر فيه. وثالثاً فهي تضع حداً لضرورة إعادة اختراع العجلة في كل شركة. فمجرد ظهور طريقة أفضل لعمل شيء يمكن لأي شخص آخر أن يستخدمها ويحسنها باستمرار – ولكن بشرطين كبيرين سنناقشهما فيما بعد ... ولنبداً الآن بالأهداف.

لم يكن ديمينج يحب الأهداف لأنها تركز على النتائج وليس على كيفية تحقيق هذه النتائج. ففي مناقشة دارت بين رايمان وديمينج قال رايمان «إذا كان منافسك يقدم إنتاجاً يحتوي على عشر العيوب الموجودة في إنتاجك، فإنك تحتاج لمعرفة شيء عن ذلك. عليك أن تنظم قوة العمل لتحقيق هدف التحسين هذا. ولم يقبل ديمينج ذلك قائلاً «إن الهدف لا يساعد أحداً، ولكن يأتي وسيلة هما الكلمتان اللتين لهما قيمة. بلئى وسيلة؟». فوجهة نظره هي أن التركيز على الهدف أكثر من التركيز على وسيلة تحقيق الجودة سوف يدفع كبار التنفيذيين إلى تقييم العمال أو الأقسام على أساس تحقيق الأهداف، وهذا سوف يؤدي بدوره إلى ظهور منافسات دمجرة. وسوف يؤدي إلى تحول الاهتمام من التغيرات الإدارية إلى أهداف العمال.

كما أن طريقة التصحيح يمكن أن تؤدي إلى ظهور أهداف ذات توجه إلى النتائج، ويمكن أيضاً أن تؤدي إلى نقل خاطيء. ويقول جوينر «إن الخطر يكمن في أن تتحول الشركات إلى نسخ مكررة دون فهم، وهذا بالطبع لن يكون مجيداً ... وأنا أعتقد أنهم لا يزالون في حاجة إلى فهم نظرية توضح لهم كيفية تحقيق ذلك». وما لم تكن تعرف لماذا يعمل شيء ما، فإن معرفتك بأنه يعمل في ظرف معين تكون ذات قيمة محدودة. وقال ديمينج «إن مجرد إعطاء مثال لا يفيد في تعلم أي شيء»، ما لم تتم دراسته بالاستعانة بنظرية. وإلا فإن وظيفة الناس سوف تصبح مجرد النسخ. إنهم سوف يقعون في المشكلات ... لأنهم لم يفهموا لماذا كان شيء جيداً وكان شيء آخر سيئاً».

ولا يجادل رايمان في أهمية النظرية، ولكنه يجادل في «أننا لا نستطيع أن نمنح جوائز مبنية على فلسفة». ثم يتساءل لماذا يجب أن تلقى النظرية في البداية؟ ويقول رايمان: «إن المراحل الأولى من التصحيح أو المقارنة ربما تكون مجرد البحث عن النظر إلى الأشياء التي يمكن نسخها. ولكنني أعتقد أن الشركات الناجحة تتبنى هذه الطريقة مع وجود قدر كبير من النظرية والمناقشة، لذلك لا أعتقد أن الحاجة إلى النظرية تسبق استتساخ مبتكرات

الغير، بل أعتقد أن التقليد يمكن أن يخلق اهتماماً بالنظرية. ومن الناحية العملية فإن الشركات تستيقظ على وسائل جديدة تماماً لعمل الأشياء».

وهذا أمر يمكن تحقيقه، ولكنه ليس مضموناً مثلما يكون مضموناً إذا كانت هناك نظرية مستخدمة بالفعل. ووجود النظرية يمنع أيضاً حدوث مشكلة ثانية وهي التشتت. ويقول شيركتباك إن شركة الجودة يجب أن تركز دائماً على العميل ولكن يجب أيضاً أن تكون هناك رؤية خارجية على وعي بالمنافس. ويضيف شيركتباك «إنك في حاجة لأن تتعلم من منافسك ومن كل الناس، ولكن هذا لا ينبغي أن يصرف انتباهك عن العميل». وقال ديمنج إن الوقت الذي نستهلكه والجهد الذي نبذله في دراسة المنافسة من الأفضل أن نوجههما لدراسة العملاء وما يمكن أن نفعله من أجلهم. ويعني آخر فإن جمع المعلومات أمر مهم، ولكن الأهم هو نوع المعلومات التي تجمعها، وكيف ومن تجمعها، وطريقة استخدامها والاستفادة منها. إن نظامك يجب أن يتغذى بالمعلومات عن رد فعل العميل ولكن ليس محتوماً عليك أن تغذيه بمعلومات عن المنافس. وهذا أمر يصعب فهمه على بعض الناس الذين يصرون على أن المنافس يجب أن يراقب. حقاً، سوف يكون من الصعاق تجاهل المنافس، ولكنه سيكون أكثر حماقة أن تتجاهل العميل. فالمنافس لا يستطيع إخراجك من العمل. وهو لا يستطيع أن يفعل شيئاً سوى أن يقلدك - بأن يعرض منتجات وخدمات للبيع. أما العميل فيلتقط منتجاً أو آخر من أجل شرائه، ويقرر اختيار العميل من الذي سوف يبقى في السوق ومن هو الذي سيضطر إلى الخروج منها. وحتى يمكنك البقاء في السوق، يجب عليك أن تتعلم ما هي احتياجات عميلك ثم تنتج منتجات مبتكرة للوفاء بهذه الاحتياجات والزيادة عليها. والفكرة هنا هي أن تحتفظ بتقدم يسبق توقعات العميل. وإذا كنت تتلقى معلومات عن طريق التغذية الاسترجاعية من العميل إلى المنشأة من أجل الاستمرار في تحسين المنتج وإمتاع العميل والبقاء سابقاً لاحتياجاته، فلماذا يقوم بشراء منتجات منافسك؟

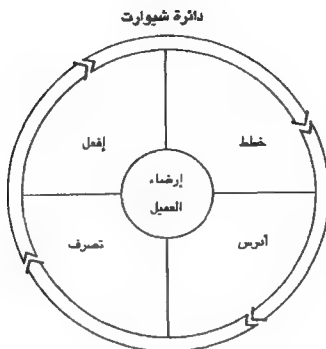
وحتى يمكنك إحراز نقاط في امتحانات بوالبريدج، بوسط التوقف عن التفتيش الكلى (النقطة رقم ٣)، لأنك سوف تستمر في التحسين عن طريق البيانات (النقطة رقم ٥). والقادة يحتاجون إلى التعليم (النقطة ١٣) لمعرفة أى البيانات مهمة وكيف يتم تحليلها. ويتمين على القادة أن يعرفوا الفرق بين الأسباب الشائعة والأسباب الخاصة للتنوع، وكل امرئ بحاجة إلى التثريب (النقطة رقم ٦) ليكون قادراً على المساهمة في هذه التحسينات. وأيس من الممكن لأى من هذه الأشياء الحثوث بدون القيادة (النقطة رقم ٧) لكسر الحواجز التي تحول دون التعاون (النقطة رقم ٩) واتخلص من الحصص النسبية (النقطة رقم ١١).

وبعبارة أخرى، حينما تفعل ذلك فإنك تقوم بتطبيق عناصر المعرفة العميقة لاختبار الأفكار من أجل التحسين، وهى الأفكار المستقاة من دراسة المراحل الخاصة بها (أو أى شىء آخر)، ثم اختيار المعلومات الواردة من العملاء. ويجب عليك أن تكون دائماً مدركاً السبب الذى تقوم من أجله بجمع المعلومات، وما هى الفائدة المرجوة منها، ويتمتع عليك التحقق من أنك إذا لم تكن لديك نظرية تختبر بها المعلومات، فإن هذه المعلومات ستكون ذات فائدة محدودة فى أحسن الأحوال، ومن الممكن أن تنتج أضراراً فاحشة. ولقد وجدنا كثيراً جداً من الناس الذين يؤمنون بأن نظرية اختيار المعلومات عبارة عن شىء يمكنهم تجاهله، ولا تسير الأمور على هذا النحو. فإذا نبذت هذه النظرية وأهملتها، فإنك تعرض عمك إلى الفضل، وإذا اهتمت بها، أنجحت مشاريعك.

الفئة الثالثة

التخطيط الاستراتيجى للجودة

تحتوى الفئة الثالثة على فئتين فرعيتين وثمانية مجالات للبحث. ويريد المشرفون على امتحانات بولدريدج أساساً معرفة عمليات الشركة الخاصة بالتخطيط، والأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل، وكيف تتكامل هذه الأهداف مع تخطيط الأعمال، وكيف تؤدي هذه الأهداف إلى تحسين الجودة على كافة مستويات الشركة. إن استخدام كلمة «أهداف» يؤدي إلى خلق مشكلات مباشرة حيث أن منهج ديمينج يصر على اعتبار أن الهدف نفسه غير ذى أهمية، وأن الشىء المهم هو كيفية التخطيط من أجل تحقيقه. وبالتالي، ينبغي أن نتعب كلمة بولدريدج وهى «الهدف» بالمعنى الوارد فى مفهوم ديمينج حول «الغرض». فأتت لا تحاول إنجاز شىء معين بحلول يوم الخميس القادم مثلاً، لأنك تحاول ضمان النجاح على المدى الطويل. ويقول ديمينج «إن وظيفة الإدارة هى تحديد الهدف وتوضيح هذا الهدف .. وإيس فعل شىء ما، وإنما ما ينبغي أن نفعله، ونفهم كيفية قطعه». ومن اليسير أن نفهم ذلك وفقاً لشرح جوينر. الذى يقول «إن تخطيط الأهداف لا يجب أن يستخدم حتى تتفهم المنشأة أن الأهداف سوف يتم استخدامها من أجل التخطيط وإيس الحكم على النتائج». وفى المنظمات التقليدية، إذا لم نتوصل إلى الغرض المستهدف، فلا بد أن هناك شخصاً ارتكب الخطأ، وبالتالي يجب البحث عن كبش فداء والتضحية به. وفى داخل منظمة الجودة يكون الغرض المستهدف على المدى



الشكل ٣

الطويل هو الذي يدفع النظام قدماً في إطار الجهود التعاونية المبذولة من أجل التحسين الدائم .

ولذلك تعلم يقيناً أن ثبات الهدف (النقطة رقم ١) ويتبنى الفلسفة الجديدة (النقطة رقم ٢) هما أمران حيويان من أجل هذه الفئة^٥. وحينما يتولى كبار القادة مسئولية التخطيط الاستراتيجي للمكاسب طويلة المدى، يمكن عندئذ إلقاء وهو عمليات التفتيش قصيرة الأجل (النقطة رقم ٣)، ويتعين على المنشأة، لكي تحصل على التحسينات والتوصل إلى تلك الأغراض المستهدفة، أن تجعل من مورديها شركاء (النقطة رقم ٤)، وكل شخص داخل هذا النظام بما فيهم الموردين سيكون من الواجب عليه العمل لإدخال التحسينات (النقطة رقم ٥). وليس بإمكانك

^٥ هناك ١٠ نقاط من بين النقاط الـ ١٤ تنطبق على هذه الفئة الثالثة، فيما بعد أكبر عدد من النقاط إذا قورنت بغيرها من الفئات الأخرى.

التخطيط للحصول على تحسينات على المدى الطويل بدون التدريب والتعليم (النقطتان رقم ٦، ١٣). ويجب أن تجعل من الممكن لأي امرئ العمل مع غيره لإنجاز الغرض المستهدف (النقطة رقم ٩)، ويتعين على الأفراد أن يفهموا الفارق بين الغرض المستهدف وبين المحمص التي لا تحتاج إليها (النقطة رقم ١١). فإذا لم تتجمعوا كلكم للوصول إلى تأقية العمل (النقطة رقم ١٤)، إذن يصبح التمرين كله عديم الجدوى.

إن التخطيط الاستراتيجي أمر هام. وقد كتب شيركينباك «إن من واجب القادة أن يخططوا وسائل لاختبار الأفكار والعلميات والمنتجات الجديدة من أجل الوصول إلى أهداف التحسين. ويجب أن تشمل الخطط الاستراتيجية على أساليب لتشجيع الابتكار». وفي مقال يصف مدخل الجودة في وزارة البحرية، كتب ثلاثة أشخاص اشتركوا في هذه العملية يقولون إن الخطوة الاستراتيجية متصف المهمة، والرؤية، والمبادئ والأسس الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والاستراتيجيات التي تنبئ المنشأة اتباعها على مدار فترة زمنية تتراوح ما بين العشر إلى العشرين عاماً. وتستخدم هذه الخطوة الاستراتيجية كبيان واضح وثابت لنوايا المنظمة تجاه الموظفين والملاء والموردين».

ويجدر بنا في هذا السياق أن نتناول بالدراسة تقنية أخرى من بين تقنيات ديمينج، وهي التي يطلق عليها «دائرة شيوارت»، نسبة إلى اسم «والتر شيوارت» الرائد المعروف في مجال التحليلات الإحصائية للجودة، وهو الذي قام بتصميم هذه الدائرة. وسوف نطلق عليها عبارة: خطط – إفعل – إحص – تصرف. وكان ديمينج قد غيرها منذ عامين إلى العبارة التالية: خطط – إفعل – أدرس – تصرف. حيث قرر ديمينج أن استخدام كلمة «إفحص» استخدام خطأ ولهذا فقد قام بتغييرها. وساعنا الشكل رقم ٣ (دائرة شيوارت) على ضمان التحسين المستمر، وهو شكل يسهل شرحه، ولكن من الواضح أن إنجازه أمر صعب.

فأنت تخطط للتغيير، والتحسين، أي لشئ، تؤمن بأنه سوف يكون ناجحاً. إن التخطيط هو العملية التي تستغرق منك الوقت. فإذا لم يتم تخطيط التجربة تخطيطاً صحيحاً، فربما تفشل في اكتشاف ما تريد معرفته. فمن المعلوم أن نصف الوقت المتاح ينفق في عملية التخطيط.

وأنت حينما تقوم بالتجريب، فمعنى ذلك أنك تقوم بتنفيذ ما سبق أن قمت بتخطيطه، وأنت تنفذ ذلك التخطيط على أضيق نطاق ممكن من أجل الحد من الخسائر الناتجة في حالة الخطأ. وإذا كنت تستهدف إحراز أكبر تحسين ممكن في أقصر وقت ممكن، فسوف تقع أحياناً في الخطأ بالاشك. وسوف يصيبك الضرر فقط في حالة واحدة وهي إذا كنت قد عممت هذا

قد عممت هذا الاختبار على نطاق واسع. قم بدراسة النتائج. هل حصلت على ما كنت تأمل فيه؟ وما الشيء الذي أوضحت الاختبارات؟ كن حذراً بحيث لا تقرأ بين هذه النتائج ما كنت تريد أو تأمل في العثور عليه. وأخيراً، قم بالتصرف على أساس الدراسة. وفي هذه الحالة أمامك أمران: إما أن تقوم بتنفيذ هذا التحسين أو تعديله ويده الدائرة باستخدام خطة أخرى، أو التخلص من كل العملية يرمتها، والعودة إلى الصفر ثم البدء من جديد.

الفئة الرابعة

إدارة وتطوير الموارد البشرية

إن مسألة الموارد البشرية تحتوى على خمس فئات فرعية وثمانية مجالات للبحث. والفئة السابعة فقط المتعلقة بالتركيز على العميل وإرضائه، هي التي تتطلب تفصيلاً أكثر تحديداً. إن تنمية الموارد البشرية تتعلق بكيفية جعل النمو والتطور للأفراد ممكناً، حتى يتسنى لهم فعل كل شيء بمقدورهم لإنجاز أهداف الشركة. ومن بين هذه الممددات التي يبحث عنها الممتنون معدلات ليرة الأفراد، ومعدلات الفياض، وسجلات السلامة – وهي عبارة عن ثلاثة مؤشرات ممتازة لقياس الأخلاقيات.

لقد انتقد ديمنج هذه الفئة لسببين.

أما السبب الأول فهو أن الروح المعنوية للعمال قد تكون مرتفعة، ومعدل التقيص عن العمل منخفضاً، وبرامج التدريب والتعليم ممتازة، ومع ذلك تخرج المنشأة من العمل إما بسبب أن تكون المنشأة تعمل صوب الهدف الخطأ، وأما أن تكون مستمرة في إنتاج منتج لم تعد السوق في احتياج إليه مثل سوط الحصان. ويعتقد ديمنج أنه من خلال التركيز على الموظفين في هذه الفئة، يتم جذب الانتباه بعيداً عن الإدارة في القمة. ويقول في كل مرة يرد فيها السياق حول هذا الموضوع «إن قوة العمل ليست هي المشكلة» ويذكر بعضاً من معايير بولدريدج لدراساتها، ثم يقوم باستبعادها. وأصر على القول بأن التركيز على هذه القضية خطأ. «إن قوة العمل ليست الشيء الذي يؤثر القلق. إن الجودة تصنع في القمة، في قاعة مجلس الإدارة. والشيء المطلوب هو نظام إدارة الجودة ومعرفة كيف يعمل بين أكبر التنفيذيين.

ويجادل رايمان بأن كثيراً من اعتراضات ديمينج واضحة، وهي ليست بمشكلة إلا في حالة بقاء هذه الفئة بمعزل عما سواها. ويقول إنها ليست كذلك، لأنها مرتبطة بسائر الفئات الأخرى وبالمؤشرات الرئيسية للنتائج. وعلى أية حال، فإن المعايير لا تقول لنا بوضوح أنه من أجل الحصول على نظام جودة ناجح، ينبغي للشركة أن يكون لها أولاً مهمة، وريضة، ومبادئ استرشادية محددة. وتصل الألاف من الشركات على هذه المعايير، وفيما عدا شركة واحدة بين كل ألف شركة نتقدم بطلبات، ليس هناك من سبيل لمعرفة ما هي أوجه النفع التي نستمدتها من المادة، والشئ الواضح لرايمان ربما يكون غير واضح للآخرين.

ويدافع رايمان عن هذه الفئة نظراً لما تقدمه للشركات المتقدمة. ويقول: «في كثير من الشركات، لم تكن هناك استثمارات كبيرة تتفق على تدريب أو تطعيم الموظفين، وأن هذه الجائزة أدت بكل تأكيد إلى تعزيز (التدريب والتطعيم)». ويقول إن جميع الفائزين بهذه الجائزة يستثمرون أموالاً طائلة على التدريب والتطعيم، وينسب أعلى من متوسط الإنفاق القومي. ويقول «إن العديد من الشركات الفائزة هي كبرى الشركات الرائدة على النطاق القومي».

إن هناك حاجة قومية للمزيد من التطعيم والتدريب. وكانت الصناعة ومشروعات الأعمال الأمريكية تنفق حوالي ٢٠ مليار دولار سنوياً على التدريب والتطعيم، ولكن هناك حفنة واحدة فقط من الشركات الكبرى تنفق أية أموال على هذا البند، ومعظم المال المنفق قد تم استخدامه لتعليم وتدريب المديرين، وليس الموظفين. ومثلما تم تصميم جائزة مالكوام بولدرديج القومية للجودة من أجل جعل الناس مدركين لأهمية الجودة، فإن الفئة الرابعة قد تم تصميمها من أجل جعل كبار التنفيذيين مدركين لفوائد الاستثمارات بالإنفاق على التدريب والتطعيم.

والفكتور هيربرت أ. سترايتر، العميد السابق لمدرسة «كوجود» للأعمال الملحقه بالجامعة الأمريكية، جادل لمدة سنوات طويلة بأن الدول التي تخصص استثمارات ضخمة على تطوير شعوبها، تحصل في النهاية على أكثر الاقتصاديات نجاحاً. ويبدو أن ديمينج يتفق معه في ذلك. ويقول: «من الواضح أنه إذا لم تكن هناك برامج مخصصة للتدريب والتطعيم، فليس هناك أمل في النمو. وتكمن المشكلة في المديرين الذين يؤسسون أعمالهم على مقاييس لا معنى لها». ويقول الدكتور جيمس راني وهو مستشار في مجال الجودة للمديرين بشركة جنرال موتورز: «لا يمكنك النظر إلى أداء أي فرد بمعزل عن تأثيرات الأفراد الآخرين، الذين يتمتع على العامل سواء أكان ذكراً أم أنثى التعامل معهم، وعن النظام الذي يعملون جميعاً فيه. وليس بمذكور أن تفصل أداء الفرد على حدة. وهكذا، وللمرة الثانية، نتعلم من الدرس الذي لفتته لنا تجربة الخزرات الحمراء:

وهو أن أداء الفرد عبارة عن نتاج النظام، وليس بمقدور الفرد أن يحسن من هذا الأداء، كما لا يستطيع جعل هذا الأداء أسوأ إلا عن طريق أفعال التمرد المتعمدة.

أما الشكوى الثانية التي أفصح عنها ديمينج فهي أن الفئة الرابعة تتطلب قياسات غير ممكنة مثل فعالية تدريب وتعليم الموظف. وقد أدخل روبرت جالفن المدير التنفيذي لشركة موتورولا نظام إدارة سحبا السداسى وقال إنه فى البداية، كان نظام الجودة يتطلب مظهر إيمانية لا تكلف الشركة أبداً أية أموال، حيث أنه على المدى الطويل، سوف يعود بالفائدة كل قرض يتفق على التدريب والتعليم. واتفق معه ديمينج فى هذا الرأى. وقال «إن التدريب من أجل اكتساب المهارات يعد أحد تلك الأمثلة التى يسترشد فيها المرء بالنظرية، وليس بالأرقام. فربما يتفق شخص ما عشرين ألف دولار مثلا على تدريب مجموعة من الأشخاص من أجل تحسين مهاراتهم ، إلا أن أحداً أن يكون قادراً على قياس مدى النفع الذى سوف يتحقق. إننا نعلم على وجه اليقين مقدار التكلفة ... ولكن لا نعرف وإن نعرف أبداً النفع الناتج». ويقول جالفن «إن المال ينفق على التدريب وذلك انطلاقاً من طفرة إيمانية». أما ديمينج فيؤكد أن المال يجب أن ينفق لأننا نؤمن أنه سوف يعود بالنفع، وأنه سوف يساعد شعبنا وشعبهم فرصة الاستمتاع بالعلم، وبذلك سوف نسترد المال ثانية. بل حتى سوف نسترده أضعافاً. ويعتبر هذا اعتقاداً وليس جزءاً. وإذا كان ثمة قصص تخدم كأدلة على أنه صحيح – كما نعتقد نحن – فليس هناك سبيل لأن نقوم بقياسه. وحتى نتضح القضية أمامك، حاول الإجابة على السؤال التالى: دكم من الأموال يجب إنفاقها على التدريب لضمان حصولنا على ١٠ بالمائة زيادة فى أداء قوة العمل؟

ومن شأن مثل هذا السؤال أن يثير مشكلة خاصة بين الداعمين المتحمسين للتقييم الإحصائى للعمل، لأنه سؤال غير قابل للإجابة عليه. وهناك قول مأثور بينهم هو «ليس بوسعك أن تدبر ما يصعب عليك قياسه». أما مدخل ديمينج فهو على العكس من ذلك تماماً. حيث يؤكد «أن وظيفة المديرين هى إدارة ما لا يمكن قياسه». وليس هناك طريقة لقياس الأشياء التى يقوم الناس بإجرائها طوال الوقت، وفى نفس الوقت فليس هناك أية منشأة تستطيع البقاء إذا لم يتم إدارة العاملين فيها. وكما سبق أن ذكرنا سلفاً، ليس هناك من سبيل لقياس ما إذا كنت تحصل على عمل ذو قيمة عالية وعمل اختياري من جانب الموظفين، إلا أن نظرية نظام إدارة الجودة تؤكد أنك سوف تحصل على ذلك إذا كان نظام الإدارة الخاص بك يجعل من الممكن والمتع للمعمال أن يقدموا ذلك. فهل من الممكن البرهنة على ذلك؟ إنه على ما يبدو صحيح ويجب من الناحية المنطقية أن يكون صحيحاً، لكن من الصعب البرهنة عليه. وهكذا، كما سبق أن جادل ديمينج بأهمية

النظرية فوق مجرد الأرقام. ويقول «إن أكثر أنواع الخسارة والربح أهمية لا يمكن قياسها، ولكننا الأشياء التي يجب علينا إدارتها».

وحتى يتسنى لنا منع بعض الخلط (وربما إثارة بعضه أيضاً)، يتعين على المدير أن يتعامل مع المواضيع القابلة للقياس وكذلك المواضيع غير القابلة للقياس. أما المواضيع التي يمكن قياسها فيجب أن نقوم بقياسها من أجل التزود بالبيانات المطلوبة من أجل عملية صنع القرار. وأما بالنسبة إلى المواضيع التي لا يمكن قياسها، فيجب على المدير أن يقوم بإصدار الأحكام الخاصة بالقيمة. فیسأل: هل هذه الدورة ذات قيمة؟ إن المدير الجيد يستطيع الإجابة على هذا السؤال بدون أخذ قياسات.

ومن هنا تبرز الأسباب التي تجعل المسألة معقدة: إذ يمكنك قياس بعض التحسين. وليس صعباً أن تقيس ما إذا كانت دورة تدريبية على الآلة الكاتبة تساعد الطالبين على تحسين سرعة الكتابة، حيث أن قيامك بعد الكلمات المكتوبة في كل دقيقة في بداية الدورة. وفي نهايتها، سوف يبين لك مقدار التحسين. ولكن ما هو المقياس الذي سوف تستخدمه لقياس فعالية المناهج لتحويل إنسان ما إلى قائد فريق، أو كيفية بناء إجماع في الأراء؟

والآن، دعنا نتخذ خطوة أخرى، تجعل الحياة بائسة. فمن وجهة النظر العلمية والنظرية البحتة، من الممكن قياس أي شيء ولكن طريقة أخذ القياس هي طريقة معقدة وغير كافية، لأن هناك أشياء لا يمكن قياسها من الناحية العملية. ويقول رايمان: «هناك فرع من أفرع العلم بدأ يركز على القياسات، ولسنا بعيدين هنا عن الأخذ بأسسه».

وهناك موضع آخر من بين المواضيع المثيرة للمشكلات عند ديمينج وهو ربط المدى القصير ونظم التميز ببناء الفرد، وهي المسائل التي تغطيها الفئة الرابعة. ويقول رايمان إن جائزة بولدريدج لا تتطلب وضع درجات للعاملين. ويقول «إنني لا أوافق على القول بأننا نرى في هذه الضغوط الإرشادية وصفة علاج بلثة من المتعين على الشركات أن تعمل وفقاً لنظام تقدير للأداء ووضع درجات للعاملين .. لقد رأينا ذلك على وجهين ويطريقتين، ولسنا النجاح في كلتا العاليتين». ويقول المشرفون على الامتحانات إن الشيء الذي يحكمون عليه هو ما تفعله الشركة، فإذا اتبعت الشركة نظام إدارة ديمينج ولا تخضع درجات للعاملين، فلا بأس. إن القراءة الواعية للمواضيع قيد البحث تشير إلى أن هناك اهتمام أقل بالأرقام المحضه، عن الاهتمام بالمشورات التي تتحقق بمقتضاها الشركات من أهمية الأفراد العاملين فيها، ومن

أهمية الأعمال التي يستطيعون أدائها من أجل تحسين أحوال الأفراد والبيئة التي يعملون فيها.

ويمتدق رايمان بأن جائزة بولدريدج ربما أدت إلى تغيير الطريقة التي تفكر بها الشركات. ويقول: «نحن نرى الكثير من التجارب يتم أدائها بما في ذلك بعض التجارب التي تتطلب إلغاء نظم التدرج.. وفي حالات أخرى، لم نر أن هذه النظم قد أقيمت. ولذلك، فنحن نشعر أننا نقدم نوعاً من التجارب القومية في مجال الرؤية والمشاركة في الخبرات».

وحين تستخدم نظام إدارة ديمنج في إطار معايير بولدريدج في الفئة الرابعة، فانت تعلم أنك بصدد البدء بالنقطتين ٦ و ١٣، التدريب والتعليم.

والآن سنقوم بالتحول إلى موضوع آخر ونسير إلى منعطف آخر.

حتى حلول صيف عام ١٩٩٣، كان ديمنج يصر على أن التعليم هو الأحسن والأفضل إذا لم يكن له أية صلة بالوظيفة التي يعمل فيها الفرد. وكان يرغب في أن يؤدي التعليم إلى توسيع الآفاق، لم يكن يريد له أن يركز على المحاسبة أو برمجة الكمبيوتر أو التسويق. وفي أثناء إحدى الحلقات النقاشية التي عقدت في ولاية تكساس الأمريكية عام ١٩٨٨، أصيب بإحباط من شركة فورد للسيارات، لأن الشركة رفضت السماح لموظفيها بدراسة كرة السلة كعمل. (وكانت شركة فورد قد تعاقبت مع شركة يونايتد أوتو وركرز United Auto Workers) لتنظيم برامج تعليم حرة لموظفي وعمال شركة فورد في كل موقع). وكانت وجهة نظر ديمنج هي أن لعبة كرة السلة توصل في النفوس خصلة العمل كفريق أكثر من تأثير أية دورات تدريبية لاكتساب المهارات التي نطلق عليها «العمل كفريق». وكان يعتقد أنه يتعين على الناس أن يتعلموا العمل كفريق ليس فحسب في مواقع العمل، ولكن في الحياة العادية كذلك. وأكد على أن هذا يعد أمراً في غاية الأهمية. وأصر على إجراء فصل حازم بين التدريب على اكتساب المهارات (النقطة ٦)، المصممة لاكتساب المهارات التي يحتاجها لتحسين علمه، والتعليم (النقطة ١٣)، التي صممت من أجل منح الفرد تلك القدرات التي يحتاجها لكي ينمو كشخص، ويفهم نفسه وعمله والعالم المحيط به بصورة أفضل.

وفي الوقت الذي كانت الأبحاث فيه جارية لكتابة هذا الفصل، أعاد ديمنج النظر في الفصل الصارم بين النقطتين، وتساءل عما إذا كان هذا الفصل يعد فصلاً صارماً أكثر من اللازم. فمثلاً: ألا يمكن إدراج كل من التعليم من أجل المعرفة العميقة والنقاط الـ

١٤ تحت بند التعليم؛ وبالمعنى البحت للكلمة، نجد أنها ليست مهارات وتطبيقية، ولكن ليس من شك في أن العامل سيكون أفضل بكثير في حالة معرفته لها وتطبيقها ليس في مجال عمله فحسب، وإنما أيضاً داخل بيته، فهل هذا تعليم أم تدريب؟ وحتى لحظة موته لم يكن يمينج قد قرر بعد أو فحمل هذه النقطة. ونحن نقترح أن تفكر في التدريب والتعليم على هذا النحو: إذا كان التعليم منصرفاً على إكسابك المعرفة حول كيف تستخدم المفك، فهذا تدريب، وإذا كان التعليم حول تعريفك بجمهورية أفلاطون، فهذا تعليم. ومن جهة أخرى، إذا كانت المعرفة المكتسبة متعلقة تعلقاً مباشراً بالوظيفة، فمن المحتمل أن تكون تدريباً، وإذا كانت المعرفة متعلقة تعلقاً مباشراً بأي شيء آخر وتأتى الوظيفة أو العمل كمرتبة تالية، فمن المحتمل أن تكون تعليمياً. وأي شيء آخر هو بكل تأكيد أحدهما أو كلاهما معاً.

. شكراً لله أننا أخيراً اهتدينا إلى إيضاح ذلك!

وفي ظل التفسير الصارم أو غير الصارم للنقطة ١٣، يندرج التعليم تحت الفئة الرابعة، وتنمية الموارد البشرية تندرج تحت النقطة ٦ ذات الصلة بالتدريب على المهارات. وحيث أن العمال لا يستطيعون إعداد برامج التعليم والتدريب بمفردهم، إذن سوف تحتاج المنشأة إلى القيادة (النقطة ٧) لإعطاء إشارة البدء في البرامج، والبدء في التحسين المستمر (النقطة ٥) للاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات الموظفين. وهذا من شأنه أن يجعل الموظفين أكثر قدرة على الإسهام في نجاح المنظمة، وسوف يجد الأفراد متعة في تآديتهم لعملهم (النقطة ١٢)، حينما يشعرون بمقدرتهم على المساهمة. وحتى يمكن إجراء ذلك كله، يتعين على القادة أن يزيلوا العواجز التي تعوق التعاون (النقطة ٩)، والتوقف عن تلك الممارسات مثل تصنيف الموظفين التي من شأنها تخويف العمال (النقطة ٨)، والتخلص من الشعارات (النقطة ١٠)، والمصص النسبية (النقطة ١١).

إن هدف تنمية الموارد البشرية هو تثبيت الثقة لإظهار أن الشركة تؤمن بأهمية وقيمة الموظفين. ويقول جريتنبرجر من شركة كاسيلاك: «إنه بدون الثقة، من المستحيل تحفيز العمال وبفهمهم للمشاركة». وإن تستطيع المنشأة أن تنجز أهدافها وبرامجها بدون المشاركة النشيطة والتعاون النشط لكل فرد من أفرادها، الذي لو توافر لكنت الإنجازات المتحققة رائعة. والشئ، الذي تحاول تنميته هو المعرفة والمهارات، ويمكن تعلم كليهما».

الفئة الخامسة

إدارة جودة العملية

تشتمل هذه الفئة على خمس فئات فرعية و ١٥ مجالاً للبحث، وكلها تتطلب وتدور حول «العمليات المنتظمة التي اعتادت الشركة اتباعها من أجل جودة أعلى وتحسين أداء العمليات داخل المنشأة». وتشتمل هذه الفئة على البحوث والتنمية، والتصميم، وكيفية العمل مع الموردين لتحسين عملهم، وكيفية المحافظة والاستمرار في تحسين المنتج، وكيف يتم تتبع مسار المشكلات الشائعة وإزالتها. والنقاط الواردة في الفئة مقبولة على النطاق العالمي لدرجة أنه ليس هناك أي جدال بشأنها. فئات تكف عن التفتيش (النقطة ٣) لأن التفتيش لا يمكن أن يحسن الجودة، ولكن تبني فلسفة الفوز للجميع (النقطة ٢) من شأنها تفعل ذلك. وبما أن هذه الفئة تشتمل على الموردين، إذن فالشيء الذي تغطه لجعل الموردين شركاء (النقطة ٤) سوف يصبح أمراً مهماً للغاية. وأما التدريب والتعليم (النقطتان ٦ و ١٣) فسوف يكونان مهمتين، وينفس القدر مع إزالة العواجز التي تعوق التعاون (النقطة ٩). ويجب أن تستمر أنت وجميع عملياتك في التحسين (النقطة ٥)

الفئة السادسة

الجودة ونتائج التشغيل

في هذه الفئة أربع فئات فرعية وثمانى مناطق للبحث. فهي تتعلق بجودة الشركة وجودة المورد، واتجاهات التحسين. ويتميز على المقارنات بين مستويات الجودة الخاصة بهم والخاصة بمنافسهم والشركات القياسية. وتتطلب هذه الفئة قدراً كبيراً من القياس. إن الخطر الكامن في الفئة السادسة وتحليل البيانات الخاص بالفئة الثانية يتمثل في أنه بدون فهم النظم والتنوع، ليس هناك من سبيل لمعرفة من أين تأتي النتائج، أو ما الذى تعنيه جميع هذه المطومات. فهل يعكس التنوع فى النتائج أسباباً عامة أو أسباباً خاصة؟ (ويأتى هذا السؤال أيضاً في الفئة الخامسة). وبعبارة أخرى، هل أصيب النظام نفسه بالفوضى داخلياً، أم

أن خط التجميع أصابته صاعقة؟ فإذا جهلت الإجابة فلن تستطيع تحسين المنتج الخارج عن الخط. ويجب عليك كذلك البحث عن التنوع في الأنماط والاتجاهات الخاصة بالتنازع على مدار فترة زمنية حتى تتأكد من أن الشيء الذي تفعله ناجح. وقال ديمينج أمام مجموعة من الدارسين: «إذا كنا نريد نتائج أفضل. يجب علينا أن نحسن منهاجنا. وأية محاولة لضرب النظام سوف تؤثر على نتيجة بعض الأجزاء الأخرى داخل الشركة». ولعلك تتذكر أن الهدف هو جعل الشركة ككل (النظام) تعمل بنجاح ككفعل ما تستطيع. إن تحسين جزء واحد فقط منها (عملية واحدة) سوف يتسبب في إثارة مشكلات في أجزاء أخرى.

وحيث أن هذه الفئة تتعامل مع النتائج، عليك تذكر أن دائرة شيوارت التي تم شرحها في الفئة الثالثة يمكن أن تساعد: - خطط - افعل - أدرس - تصرف. إن النقاط الضرورية في الفئة السادسة هي - للمفاجأة - عبارة عن التحسين الدائم (النقطة ٥)، والعمل مع الموردين (النقطة ٤)، وكسر الحواجز أمام التعاون (النقطة ٩)، وتحويل المنشأة من الكم إلى الجودة (النقطة ١٤).

الفئة السابعة

التركيز على العميل وإرضاءه

تستحوذ هذه الفئة بمفردها على حوالي ثلث الدرجة التي يحرزها المتقدم، وتعد كذلك أكبر الفئات السبع، وتحتوي على ست فئات فرعية، وعشرين مجالاً للبحث. فالمشرفون على الامتحانات يريدون معرفة طبيعة علاقة الشركة مع عملائها وكيف يتسنى للشركة أن تعرف طبيعة هذه العلاقة، أي كيف تستطيع الشركة الحصول على المعلومات؟ ويريد المشرفون على الامتحانات كذلك معرفة ما هي معتقدات الشركة إزاء توقعات العميل في الوقت الحاضر وفي المستقبل. هل العميل راضٍ، وكيف تعرف الشركة ذلك؟ وما هي الأساليب المستخدمة لتحسين رضا العميل، وكيف يمكن المقارنة بين النتائج والمنافسة؟

إن محاولة استيفاء هذه الفئة يجبر الشركة على التفكير تفكيراً منتظماً حول عملائها وكيف تحصل على المعلومات الدقيقة حول احتياجاتهم ورغباتهم ورضائهم أو عدم رضائهم. ويقول

جوينر إنهم قد قاموا بإنجاز ذلك بطريقة غير رسمية، إلا أنهم ليس لديهم نظام موثق لفعل ذلك. وكما هو الحال بالنسبة إلى الفئة الخامسة، هناك قليل من الخلاف بين الخبراء حول مدى أهمية أن تسبق الشركة توقعات ورغبات عملائها. إن القضية الرئيسية في معايير جائزة بولدريدج هي أنك لا تستطيع أن تسبقهم ما لم يكن لديك نظام يتبع لك اكتشاف ما الذي يريدونه.

ولا ينتهي الأمر عند ذلك فحسب، إن هناك جزءاً من الأشياء التي يجب عليك فعلها مع العميل وهي وفقاً لكلمات ديمينج: «علمه الاحتياجات التي لم يعرف حتى الآن أنه في حاجة إليها». فإذا لم تخبره، لن يتسنى للعميل أن يعرف مقدار ما يمكن أن تفعل من أجله، وبالعكس، إذا لم تعلم من العميل ما الذي يظن أنه يحتاجه، لن تستطيع تحسين نظامك للوفاء بهذه الاحتياجات أو تجاوزها بالزيادة عليها. ويجب أن يكون العميل جزءاً من نظامك الموسع كما يجب أن يكون في بؤرة اهتماماتك، ويقول جريتنبرجر: «أنت تعلم أن كل فرد داخل المنظمة يحتاج أن يجد فرصة لإضافة القيمة إلى العميل». أما فريدريك و. سميث الذي أسس الـ «إكسبريس»، وهي أولى مؤسسات الخدمات التي تفوز بجائزة بولدريدج، فقد قال عام ١٩٩٠: «لقد كبرنا على التحقق من أن إرضاء العميل لا بد وأن يبدأ بإرضاء العاملين. وهذا سبب آخر في أن تنشئ مكان عمل يستجيب للرغبات البشرية وأن يكون جزءاً من مهمة كبرى هي إتاحة السبيل أمام كل فرد للمساهمة وإحداث تغيير». وهذا من شأنه أن يبعث فيهم المتعة من عملهم (النقطة ١٢)، ولكن يجب عليهم أن يتعلموا أهمية العميل، وفي نفس الوقت يجب أن يتعلم العميل قدرات الشركة الإنتاجية (النقطة ١٣). وبالتالي، سوف يحتاج العاملون إلى التدريب (النقطة ٦) للعمل والإتصال بالعملاء. وإن يكون أي شيء من ذلك محتملاً، ما لم يتبنى كل فرد في الشركة الفلسفة الجديدة (النقطة ٢)، ويشارك في تحويل الشركة (النقطة ١٤)، والعمل بالتعاون مع الآخرين باستمرار من أجل التحسين الدائم (النقطة ٥).

ونحن نعتزم توضيح كيف يمكنك، إذا أردت، أن تطبق النقاط الـ ١٤ التي نادى بها ديمينج على معايير بولدريدج. ولأننوى أن نجعل النقاط الـ ١٤ منفصلة أو تصبح عبارة عن إجراءات ضمنية. حيث أنها ليست كذلك. وتمثل النقاط الـ ١٤ أسلوباً لاستخدام المعرفة العميقة، وتمثل الأجزاء الأربعة وهي: النظم، والتنوع، والمعرفة، وعلم النفس – إطار فلسفة ديمينج. ولقد تم تصميم النقاط

الـ ١٤ من أجل مساعدتك على تطبيق تلك الفلسفة في مواقف محددة.

إن المعايير التي نادى بها بولدريدج مفعمة بالأفكار الجيدة والنافعة، غير أنها لا تجسد مدخلاً نظامياً تقوده فلسفة معينة. وهذا يترك للمنظمات والمنشآت الأشياء التي ينبغي أن تعملها – وهي عبارة عن الفئات السبع، والفئات الفرعية الثمانية والعشرين، والمجالات الاثنتان والتسعين للبحث. ويصر رايمان على أن الأهداف والقيم الجوهرية التي تم مناقشتها في المعايير عبارة عن ماهية ولكنه المدخل المنتظم. ومع كل الاحترام نحن نتشكك في أن هذا الأمر قد يكون صحيحاً إذا كنت من الطماء أو خبراء الجودة الذين لهم خلفية إحصائية، ولكنه لم يكن صحيحاً بالنسبة لنا بعد عدة قراءات للمعايير، ونشك في أن يكون صحيحاً لأغلب رجال الأعمال الذين يلتقطون كتب المعايير ويحاولون تفهمه.

وفي الحقيقة، هناك شيء واحد فقط تحتاج إليه أية منظمة: ألا وهي احتياجها إلى التغيير من نظام إدارة الكم إلى نظام إدارة الجودة، ومن أجل القيام بذلك، يتعين على القادة أن يتفهموا أولاً أن نظام الكم القديم الذي ركز تركيزاً كاملاً على النتائج، لا يمكن تحسينه من خلال ترقيع أفكار جيدة وجديدة. ويجب خلق ثقافة جديدة ونظام جديد ليحل محل النظام القديم. ويجب أن يركز النظام الجديد على فلسفة التحسين الدائم. ويتعين أن يبدأ بتعريف رسمي من جانب قادة الشركة لطبيعة المهام المنوطة بها، ورؤيتهم في هذا المضمار، والمبادئ الاسترشادية.

ونعود أمراجنا مرة أخرى إلى قضيتنا الأصلية: ألا وهي أن أمريكا في وضع رفاهية أحسن – وربما أكثر رفاهية – بوجود جائزة مالكولم بولدريدج القومية للجودة أكثر مما كانت بدون الجائزة. إن تزايد الوعي العام بالحاجة إلى نظم الجودة وحدها سوف يجعل الجائزة ذات جدارة. ولقد قال رايمان لديمنج: «نحن نسمع الكثير والكثير حول أهمية مبادئ الجودة في المدارس، والمستشفيات، والأجهزة الحكومية. أعتقد أن هذه جميعها تطورات إيجابية جداً جداً». وهكذا كانت أقواله هو ... وهكذا أيضاً تكون أقوالنا جميعاً.

تاريخ جائزة بولدريدج

«يمكننا، بل يجب علينا أن نعمل

ما هو أفضل من هذا»^١

— الدكتور سيوس

لقد زاد الدخل القومي في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة من ١٩٤٨ حتى ١٩٧٣ بانتظام كاف ليضمن أن كل جيل سوف يعيش حياة أفضل مما عاشه الجيل السابق، ومعنى هذا أن الأطفال سوف يعيشون دائماً حياة أفضل من تلك التي عاشها آبائهم. غير أن هذا لم يعد صحيحاً الآن. فطبقاً لمعدل النمو الحالي، أصبح التحسن الذي اعتدنا على إنجازه في الجيل الواحد يستغرق قرناً كاملاً أى حوالى خمسة أجيال. وبكل بساطة، فإن هذا يعنى أن اقتصادنا لا يقوم بتقليد عمله كما اعتاد في السابق لأن إنتاجيتنا تنهورت. إن الإنتاجية هي مقدار الناتج في مقابل المخلفات. فإذا كان الناتج أكبر من المخلفات كانت الإنتاجية أكبر وزادت الرفاهية. وهناك خلاف حول الأرقام، غير أن المثلث عليه بصيغة عامة هو أن الإنتاجية زادت بما هو

^١ عندما سئل إذا كانت لديه رسالة يود أن يتركها، ألقى تينودور سيوس جيسيل من هذا «الشعار» من أجل الولايات المتحدة الأمريكية لأحد محرري صحيفة «سان دييغو يونيون» ذلك قبل فترة قصيرة من موته في سبتمبر ١٩٩١.

أكثر من ٢ بالمائة سنوياً في الفترة من عام ١٩٤٧ وحتى ١٩٦٦، ثم انخفضت انخفاضاً فجائياً إلى أقل من ٢ بالمائة، وبحلول عام ١٩٧٣، توقفت الإنتاجية عن النمو. وفي الفترة الممتدة بين ١٩٧٣ وحتى ١٩٧٤، ولأول مرة في خمسة وعشرين عاماً، انخفضت الإنتاجية بنسبة ١,٨ بالمائة. ولم يكن بمقدور أحد أن يشرح بما فيه الكفاية وعلى وجه البقعة لماذا حدث هذا، غير أن معدل تحسن الإنتاجية – أو إن شئت فقل معدل النمو الاقتصادي – قد بدأ في الهبوط. ونتيجة لهذا، أخذ الدخل الحقيقي – وهو عبارة عن الفارق بين زيادات الأجور وزيادات التضخم – في الانكماش منذ ١٩٧٣. ولقد ظهرت نظريات عديدة لشرح ما حدث، وسوف تجد الكثير من الجدال حول ما هو الخطأ، وما الذي تسبب فيه، ومن الذي يستحق اللوم، وكيف يتسنى لنا الخروج منه. وإذا كان ثمة اتفاق ضئيل على أي شيء آخر، فسوف يقر الجميع بأن هناك شيئاً خطأ.

وفي فترة مبكرة من عام ١٩٩٣، نكرت وسائل الإعلام ويحماس ملحوظ تحقيق زيادة عام ١٩٩٢ في الإنتاجية القومية، وهي تعد زيادة كبيرة لأول مرة في سنوات. لقد زادت إنتاجية الأعمال القومية بنسبة ٢,٨ في المائة، وهي الزيادة التي لا تعتبر كبيرة إذا ما أدركت أن متوسط الزيادة للسنوات الممتدة من ١٩٧٦ وحتى ١٩٩١ كان أقل من ١ أو ٠,٨ بالمائة على وجه الدقة. وفي وقت متأخر من نفس عام ١٩٩١، قال مجلس التنافسية، وهو عبارة عن مجموعة عمل خاصة، إن مستوى المعيشة ارتفع بمقدار ١,١ بالمائة في الولايات المتحدة عام ١٩٩٢، وهي أول زيادة في غضون ثلاثة أعوام. وقد جاءت هذه الزيادة من خلال الزيادة في الإنتاجية. فإذا استمرت الولايات المتحدة في تحسين الإنتاجية كما كانت عليه في عام ١٩٩٢ أو أكثر، فسوف تخفض بعض مشكلاتنا – وليس كلها بكل تأكيد، وإنما بعضها.

وعلى أية حال، هناك احتمال بأن تكون زيادة الإنتاجية عام ١٩٩٢ عبارة عن طفرة تحدث مرة واحدة بسبب طرد عدد ضخم جداً من العمال. واجتهد الذين اهتموا بوظائفهم في الإنتاج خشية أن يتعرضوا للطرد. فحينما يتم إجراء فصل عدد كبير من العمال تتحسن الإنتاجية، ولكن مؤقتاً. ونحن نتوقع أن نرى طفرة أخرى في المستقبل القريب نسبياً، حينما تبدأ الولايات المتحدة في الإحساس بقوة إنتاجية تكنولوجيا الكمبيوترات. ويقول بول ديفيد أستاذ التاريخ الاقتصادي في جامعة ستانفورد، لم نحقق بعد هذه الفائدة، إلا أننا على وشك ذلك. إن التكنولوجيا الجديدة تستغرق سنوات عديدة لإحداث فارق كبير في الإنتاجية.

ولأسوء الحظ، فإن حدوث طفرتين لا يقدم حلاً. وهناك مشكلة أساسية لم يتم حلها، ولم يتم

حتى الاعتراف بها كمشكلة. ونحن نقول إن الذي أدى إلى حدوث الانخفاض في النمو الإنتاجي هو نظام الإدارة الأمريكي التقليدي.

فمنذ عام ١٩٦٥، فإن إنتاجية الصناعات التي تقيس الصناعة فحسب وليس الخدمات أو الزراعة، قد ارتفعت في اليابان بمقدار الضعفين على الأقل إذا قورنت بما حدث في الولايات المتحدة، وذلك على الرغم من أنه حدث انخفاض في اليابان أيضاً. فإذا كان معدل ارتفاع إنتاجية الصناعات بلغ الضعفين بالنسبة إلى اليابان، في حين أن التكنولوجيا واحدة تقريباً في كلا النولتين، ورأس المال متوافر في كليهما، فإن ذلك يعنى إما أن (أ) عمال المصانع اليابانيين يعملون بضعف الجهد الذي يبذله العمال الأمريكيون وإما (ب) أن المصانع اليابانية يتم إدارتها بكفاءة تعادل ضعف كفاءة الإدارة داخل المصانع الأمريكية.

إن العمال اليابانيين لا يعملون بجد أكثر. وإذا كان هذا هو التفسير، فكيف يتسنى لأي إنسان أن يفسر نجاح مصنع هوندا في أوهايو أو مصنع سوتو في كاليفورنيا، وذلك على سبيل ذكر مصنعين فقط، حيث إن العاملين والموظفين هنالك هم من الأمريكيين؟ ولماذا يهذى العمال البريطانيون أعمالهم بصورة أفضل داخل المصانع التي يديرها اليابانيون في بريطانيا العظمى، أكثر مما يفعلون داخل المصانع التي يديرها المديرون البريطانيون؟ إن القول بأن العمال اليابانيين أكثر كفاءة أو أكثر طاعة، أو أكثر تعاوناً أو أسرع وغير ذلك من النظريات التي روجت على مدار الأعوام الخمسة عشرة الماضية لا تقوى على الوقوف حجة قوية حتى أمام التحقق العارض. أما مسألة تحميل العمال المسئولية فهو أمر فاضح وتحاليل مكشوف يقوم به أولئك الذين لا يقولون حقيقة أن المصانع اليابانية تدار بكفاءة أكبر. إن الشركات اليابانية الكبرى تستخدم أساليب الجودة في الإدارة التي تعلموها في أعقاب الحرب العالمية الثانية على أيدي الأمريكان*.

وقد أصبح الفارق في أساليب وتقنيات الإدارة واضحاً في الولايات المتحدة في الستينيات والسبعينيات حينما تم استبدال المنتجات الإلكترونية الاستهلاكية الأمريكية في الأسواق العالمية الواسعة بالمنتجات اليابانية، التي كانت أقل سعراً وأكثر متانة، وتقدم ميزات مطلوبة. ويعد سنوات من القول بأن النجاح الياباني سببه العمالة الرخيصة، والاختلافات

* للاطلاع على التاريخ التفصيلي في هذا الضمان. انظر إما البوجه أو لاء الفصل الأول.

المجتمعية، أو الغش على المستوى الدولي، بدأت الشركات الأمريكية في إرسال مسئولياتها التنفيذية إلى اليابان لدراسة ما الذي تفعله الإدارة اليابانية لزيادة الإنتاجية.

وكانت الحكومة الفيدرالية قد بدأت في قياس الإنتاجية في تسعينيات القرن التاسع عشر حينما انزعج أعضاء الكونجرس بشأن «استبدال الآلات بالعمالة»، ولم يتحول هذا الملقب إلا إبان الحرب العالمية الثانية حين تغير الاتجاه من استبدال العمال إلى تحسين الاقتصاد. وحينما بدأت الإنتاجية في الانخفاض في الستينيات من القرن العشرين، كان لدى الحكومة الأرقام التي تبين ما الذي يحدث، ولكن كما كان الحال في الصناعة، لم يكن لديها ما يفسر لماذا؟ وفي يونيو من عام ١٩٧٠، اقترح الرئيس ريتشارد نيكسون تشكيل لجنة قومية حول الإنتاجية لدراسة المشكلة، وقد وافق الكونجرس الجمهوري على اللجنة*. وكان من بين مهام اللجنة تمكين الحكومة والعمال والإدارة من العمل معاً لكي يتسنى تحسين الإنتاجية الأمريكية. وبدأت اللجنة دراسة تقنيات الإدارة الأمريكية، وكلفتها، والتكاليف في الرعاية الصحية، والحكومات المحلية، والنقل والمواصلات، والبيئة، كما علّنت في إجراء دراسة عن الشركات اليابانية.

وقد أنشئت اللجنة في يونيو من عام ١٩٧٠ كجزء من مجلس نيكسون لتكاليف المعيشة. وفي عام ١٩٧٢، وصل جون ستيورات، الذي يعمل الآن مديراً لشركة ماكينزي وشركاه، ليتولى رئاستها كأول مدير تنفيذي لها من غير الجهاز الحكومي.

وحينما توجهت اللجنة إلى الكونجرس في يوليو عام ١٩٧٣ للحصول على اعتماداتها المالية للعام المقبل، كانت مشكلة الإنتاجية قد ازدادت سوءاً عما كانت عليه في ١٩٧٠، ولم يحدث شيء طيب طوال أعوام ثلاث. وكانت هذه السنوات الثلاث بالنسبة لأعضاء مجلس النواب الأمريكي، الذين يجب عليهم خوض الانتخابات البرلمانية (الكونجرس) كل عامين، دهرأً كاملاً. وقد جادل النائب هـ. ر. جروس (جمهوري من ولاية أيووا) ضد اللجنة. وقال دعلى الرغم من إنفاق ٢٠٥ مليون دولار على هذه اللجنة في العام الماضي، إلا أن الإنتاجية تدهورت ولم ترتفع. فهل سوف ننتظر وقوع انحطاط آخر في منحنى الإنتاجية بإنفاق هذه الخمسة ملايين دولار؟». وأضاف

* على مدار السنوات، اتخذت هذه اللجنة أربعة أسماء مختلفة. ففي بعض السنوات كانت اللجنة مستقلة وفي بعضها الأخر كانت تابعة لأجهزة أخرى. ويقيم وتلغيها دائماً واحدة. ألا وهي اكتشاف ما الضي الضاع الذي أصاب الإنتاجية.

عضو آخر بالكونجرس رايه قائلًا: «أعتقد أن معظم موظفينا بما فيهم الماملين بنظافة الأرضيات، يعرفون الكثير حول (الإنتاجية) أكثر من مسئولى الحكومة».

ورأى النائب ويليام شيرل (جمهورى من أيوا) هذه اللجنة كخس: أسوأ؛ فقد كان يرى فى هذه للجنة بداية السياسة الصناعية للحكومة والسخول فى نظام السوق الحرة. وحث زملاءه على الاقتراح ضد هذه الأموال المطلوبة وقال «دعوا الولايات المتحدة تنساب انسياباً حراً باعتبارها دولة تنافسية. وإن ذلك سوف يقدم الخير لكل فرد». واقتراح مجلس النواب بأغلبية ٢٢٩ صوتاً مقابل ١٧٤ صوتاً بالا يخصصوا أية أموال أخرى للجنة الإنتاجية.

إلى ذلك الحد كان ينبغي أن ينتهى هذا الأمر، غير أن واشنطن لا تعمل بهذه الطريقة. ومن خلال صديق مشترك، استطاع المدير التنفيذي ستيوارت أن يعقد جلسة عشاء مع شيرل. كان الضيفان الآخران على العشاء هما قاضى فيدرالى ولدعى العام للرئيس نيكسون. ولقد بذل الدعى والقاضى وستيوارت أقصى جهودهم من أجل تمويل اللجنة، حتى تستطيع الاستمرار فى عملها. واقتنع شيرل. ويستعيد ستيوارت ذكرياته: بأن شيرل فى أثناء تناوله الطوى التفت إليه وعلق قائلًا: «سوف أؤيد أو أعارض لجنتك على أساس ما يقدم لك أكبر مساعدة».

وكان تأييده ذا نفع جارف، حيث اقترح شيرل إعادة النظر فى مسألة الاعتماد المالى المطلوب داخل مجلس النواب، وفى هذه المرة، حصلت لجنة الإنتاجية على الأموال المطلوبة. واستمر قادة الحكومة والأعمال والنقابات العمالية فى اللقاء والحديث حول الإنتاجية، واتفقوا على أنها مشكلة طويلة الأمد، إلا أنهم لم يتفقوا حول ما يجب عمله لحل المشكلة. وفى عام ١٩٧٨، توقفت اللجنة عن العمل. إذ لم تهتم الإدارة الديمقراطية الجديدة بالاستمرار فى تمويل ودعم مشروع لحكومة الحزب الجمهورى السابقة. ويتذكر جورج كوبر، الذى كان يعمل آنذاك مديراً تنفيذياً، أنه قرأ مذكرة مكتوبة بخط اليد من البيت الأبيض جاء فيها: «إننا لا نرى فى هذه اللجنة أى شئ يخمسنا». ورفض نائب الرئيس والتر مونديل أن يخلف نائب الرئيس نيلسون روكفيلر كرئيس للجنة. ولم يبق الرئيس جيمى كارتر بإجراء أية تعيينات لهذه اللجنة.

ويبدأ كوبر فى وقف أعمال اللجنة تدريجياً، ولكن كان عليه أن يحصل على حكم من المحكمة الفيدرالية لمنع إدارة الخدمات العامة من إنفاق المال لنقل اللجنة إلى مقر جديد فى أثناء الأيام الستين الأخيرة. كان ميلاد لجنة الإنتاجية سهلاً. أما مسألة الحياة والموت فقد كانت مسألة شاقة. وفى النهاية أعاد كوبر الذى عمل باللجنة منذ عام ١٩٧٢، الأرصدة التى لم تتفق إلى الحكومة الفيدرالية، والتحق بالفرقة التجارية للولايات المتحدة الأمريكية كمستشار خاص لوضع خطة

برنامج الإنتاجية القومي الخاص بهذه المجموعة.

وقد استمرت لجنة الإنتاجية من يونية ١٩٧٠ حتى سبتمبر ١٩٧٨، وأشركت قادة الحكومة والعمال وأصحاب مشروعات الأعمال في المناقشات، إلا أن هذه المحادثات لم تقض إلى حل، أو حتى توصية كبرى ببذل مجهود على المدى الطويل. وطالب تقريرها عام ١٩٧٥ بصوت الإنتاجية، في أثناء وضع السياسة القومية، وكرت الموارد البشرية، والاستثمارات الرأسمالية، والتكنولوجيا، والتنظيم الحكومي، إلا أنه لم تكن هناك أية تلميحات بأن المديرين يحتاجون إلى تغيير أسلوب إدارتهم. وصدر التقرير النهائي بعد ذلك بثلاثة أعوام ولم يكن ذا اختلاف كبير، حيث انتهى إلى أن هناك عشرة مجالات بحاجة إلى «الانتباه الآن إذا قدر لنا أننعكس مسار التقدم الحالي في معدل تمسين الإنتاجية». وكانت هذه المجالات العشرة جميعها مألوقة، ولم يكن ثمة أي ذكر في التقرير المؤلف من ٩٢ صفحة أن الإدارة بالجودة تخفف عن إدارة الكم.

وعقد البيت الأبيض في عهد الرئيس الأمريكي جيمي كارتر مؤتمراً حول الإنتاجية عام ١٩٧٩، غير أن المشاركين لم يكونوا منتجين بأكثر مما كانت عليه اللجنة. واتفقوا على أن المشكلة مشكلة كبرى، إلا أنهم لم يوصوا باتخاذ أي إجراء. وقد حاولت بعض الأجهزة وضع حلول خاصة بها – فقد ساعدت وزارة التجارة بعض الأعمال الصغيرة على تعلم الكثير عن التكنولوجيا الجديدة – غير أنه لم يكن هناك أي مجهود حكومي شامل لجعل الإنتاجية الأمريكية ترتفع مرة ثانية، كما لم تكن هناك أية مناقشات عامة حول ما الذي يفعلونه.

وفي ٢٠ يناير ١٩٨١، أدى رونالد ريغان اليمين القانونية باعتباره الرئيس الواحد والأربعين للولايات المتحدة الأمريكية. وكان شعاره في الحملات الانتخابية «إرفعوا يد الحكومة عن كواهلنا». وفي أثناء الخطاب الافتتاحي قال ريغان في ذلك اليوم: «إن الحكومة ليست هي الحل لمشكلاتنا. إن الحكومة هي المشكلة، وحينما عارض البيت الأبيض على عهد الرئيس ريغان في البداية اقترحاً بأن يعقد مؤتمر آخر في البيت الأبيض حول الإنتاجية، افترض المنتقدون أن أيديولوجية «الحكومة كمشكلة في حد ذاتها» هو السبب. كان السبب أبسط من ذلك بكثير – لقد كان ضعف الأداء الرئاسي.

ويذكر ميرون ترييوس الذي كان سكرتيراً مساعداً للعلوم والتكنولوجيا بوزارة التجارة على عهد إدارة الرئيس نيكسون أن الاضطراب بدأ حينما عقد الرئيس رونالد ريغان مؤتمراً بالبيت الأبيض عن الشيخوخة في أواخر عام ١٩٨١. ولقد تحول الشئ الذي اعتقد الجميع أنه سيكون فكرة رائعة إلى كارثة دعائية. ويقول ترييوس «لقد ظهر الرئيس في حديقة الورد ومعه

حفنة من كبار السن الغاضبين، وكانوا جميعاً مهاجمين له بصدد ما يفعله يفعله لكبار السن. لقد كانت ورطة كبيرة لأنه لم يعرف ماذا يقول أو كيف يعالج الأمر. وكان ريجان بطبيعته مثلاً متمرساً وله خبرة، ولذلك فقد كان يظهر راثعاً حينما يحصل على ورقة مكتوبة ولكنه لم يكن بنفس الكفاءة حين يتحدث من تلقاء نفسه. ولقد استبعد رئيس هيئة العاملين بالبيت الأبيض «إيرفين ميز» أي مؤتمرات مستقبلية داخل البيت الأبيض.

ولم يكد يمضي عام بعد ذلك، حتى اقترح النائب جون ج. لافالس (ديمقراطي - نيويورك) عقد مؤتمر جديد حول الإنتاجية، وقال ميز. إن البيت الأبيض لن يكون له علاقة بذلك. وفي عالم واشنطن العجيب، كما نعلم، فإن الرفض القاطع قد يكون في بعض الأحيان نكسة مؤقتة. ولقد كان الاقتراح الخاص بعقد مؤتمر حول الإنتاجية مرفقاً بمشروع قانون يريده الرئيس ريجان قدم إلى الكونجرس. وحينما وقع على مشروع القانون الذي أراده، أقر بذلك عقد مؤتمر الإنتاجية الذي لم يكن يريده. ولقد وقع ذلك كله في غضون ثلاثة أسابيع. غير أنه كما سبق توضيحه بالنسبة للرفض، فإن الموافقة القاطعة قد لا تكون نهائية أيضاً. وقد رتب ميز لعقد أربعة مؤتمرات إقليمية في يونية، وولاية، وأغسطس من عام ١٩٨٢، في «دراهم» بولاية كارولينا الشمالية، وسانت لويس وسان دييجو، وبتسبرج. وبالتالي، فإن أية أسئلة مفاجئة أو مريكة، أو غاضبة، يمكن احتواؤها في إطار هذه الاجتماعات الإقليمية، حيث لا يتواجد الرئيس. أما المتحدثون الذين يرفعون في مخاطبة المؤتمر الرئيسي، فيتخفون من هذه المؤتمرات الصغرى فرصة للتدريب. وبذلك يكون كل ما يريدون الإفصاح عنه في مؤتمر البيت الأبيض معروفاً سلفاً. ويستعيد «تريبوس» ذكرياته حول هذه المسألة قائلاً: «لقد كانت أمراً عالي الترتيب»، وقد أدلى بشهادته أمام مؤتمر سان دييجو، إلا أنه لم يتلق دعوة لحضور مؤتمر البيت الأبيض الذي عقد في ٢٢ سبتمبر ١٩٨٢. وبدأ ذلك المؤتمر بملاحظات مكتوبة تلاها الرئيس ريجان. وقال الرئيس: «إن التحدي المائل أمام تعامل نمو الإنتاجية أمر غاية في الأهمية بالنسبة إلى مستقبل أمريكا».

وفي التقرير النهائي للمؤتمر، ذكرت ثلاثون من الأسباب التي أدت إلى تدهور الإنتاجية الأمريكية. أحد هذه الأسباب هي «العداء بين القطاعين العام والخاص»، والتي أعقبها بعد قليل

« وفي الخطاب بعد ذلك، نقل الرئيس عنى فيما بعد أول مرة، على ما اعتقد، يذكّر اسمي فيها في البيت الأبيض (لويد موزن) .

«اللوائح الحكومية» وتناسى الاعتماد على الحكومة في حل المشكلات ذات الأصول الاجتماعية. فإذا كان ذلك متوقفاً من جانب البيت الأبيض في عهد الحزب الجمهوري، الذي كان يتمسك بالأيديولوجية المحافظة لمدة طويلة، فإن غير ذلك يعد أمراً مثيراً للدهشة. إن انتقاد الإدارة الأمريكية ليس له أولوية في جدول الأعمال الجمهوري، إلا أن أحد الأسباب الثلاثين المحتملة هو «المهارات الإدارية التي عفا عليها الزمان وقصر النظر الذي يؤكد على الكم وليس الجودة».

وفي القرن العشرين، كانت الولايات المتحدة، زعيمة العالم في مضمار الكم. وكانت فكرة الإنتاج الضخم أساساً ابتكاراً أمريكياً، وبدونها كان مستوى المعيشة في الولايات المتحدة وحول العالم سيصبح أدنى بكثير. وقد يكون من الصاققة لدولة حجمها صغير مثل اليابان، وتعرضت قاعدتها الصناعية للدمار في أثناء الحرب العالمية الثانية، أن تتصور مجرد منافسة الولايات المتحدة من حيث كمية الإنتاج. وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية، تعلمت اليابان على أيدي الأمريكيين المنافسة ليس في مجال الكم ولكن في مجال الجودة. وكانت أساليب الجودة هي التي تدفع إنتاجية اليابان إلى أعلى، في الوقت الذي توقفت فيه الإنتاجية الأمريكية عن الارتفاع. وعن طريق إزالة الأخطاء والحاجة إلى إعادة تشغيل أو إصلاح الأشياء، كان اليابانيون ينتجون في مصانعهم منتجات أكثر بجمود أقل، وهذا هو ما نطلق عليه الإنتاجية.

وأعلى جائزة للجودة في اليابان، يطلق عليها اسم «جائزة ديمينج»، حيث يتم بث مراسم تسليمها سنوياً على شاشات التلفزيون الياباني على النطاق القومي. ويتم منح الجائزة مكافأة على الاعتماد على فلسفة ديمينج للجودة، واعتباراً من الخمسينيات، ساعد الاهتمام بجائزة ديمينج على نشر هذه الفلسفة عبر اليابان.

وفي أعقاب الحرب، كان اليابانيون في أشد الحاجة لإعادة بناء اقتصادهم، وكانوا مستعدين للتعلم والتغيير وتجريب أساليب جديدة في التفكير. وربما كان الإحساس الجارف باليأس القومي هو الدافع على انتشار الفلسفة بهذه السرعة. وربما ساعد على انتشارها كذلك ضيق المساحة الجغرافية وتجانس السكان. ولكن مهما تكن أسباب نجاح اليابان الاقتصادي، نجد أن الفائزين بجائزة ديمينج قد ضمنوا جميعهم النجاح المالي المستمر.

وقد أدى ما فعلته جائزة ديمينج لليابان إلى إنشاء جائزة للجودة في الولايات المتحدة. وخلال الاستعداد لمؤتمر البيت الأبيض حول الإنتاجية على عهد الرئيس رونالد ريغان، تم تشكيل لجان فرعية عديدة لدراسة ما الذي يمكن فعله لحل مشكلة الإنتاجية. وقد كانت إحدى هذه اللجان الفرعية، والتي رأسها «جيفيد كيرنس» من شركة «زيروكس» مختصة بدراسة احتمال

إنشاء جائزة قومية لتحسين الإنتاجية. وقد طلب تريباس الذى كان يعرف «كيرنس» من خلال علمها مما فى شركة «زيروكس»، أن يكون عضواً فى هذه اللجنة الفرعية، ووافق «كيرنس». ومن خلال إعادة كتابة اقتراح الجائزة حول تريبوس، الذى درس أصول وقواعد جائزة ديمينج، التركيز من الإنتاجية إلى الجودة. ولم يعارض أحد فى اللجنة الفرعية إجراء هذا التغيير طالما كان هناك شئ ملموس يمكن قياسه. ويقول تريبوس «بالنسبة إلى الكثير من الناس، مازالت الجودة خاصية غير ملموسة وغير قابلة للقياس». وقد حاول «تريباس» بالقصى ما يستطيع أن يجعل جائزة الجودة القومية شبيهة بجائزة «ديمينج».

وكانت المشكلة الأولى هى جعل أى جائزة حقيقة واقعة. ويقول تريبوس إن ميز اعترض على التوصية بالجائزة، قائلًا إن الحكومة ليس منوطاً بها العمل من أجل منح الجوائز. وقبل ذلك بعامين، قال ريجان «إن الحكومة ليست هى الحل»، وفى بيته الأبيض، لم يكن هذا القول شعاعاً بل كان «عقيدة ناپسين». وقالت الشخصيات التى عملت فيما بعد فى الكونجرس فى مجال الجائزة إن إدارة ريجان كان فيها أيديولوجيون أكثر من خبراء فى المواقع الرئيسية أكثر من أى إدارة أخرى فى الزمن الحديث. ويستعيد جيم تيرنر مدير هيئة اللجنة الفرعية الثابتة لمجلس النواب الأمريكى الخاصة بالتكنولوجيا والمنافسة، ذكرياته قائلًا: «إنهم أيضاً لم يفهموا ماذا تعنى كلمة جودة». وفى عام ١٩٨٢، لم يكن هناك كثير من الناس يعرفون شيئاً كذلك عن كلمة الجودة، وظلت فكرة جائزة الجودة متوقفة لا تحرك ساكناً لما يربو على عامين، حتى قبض لها مسئول تنفيذى فى إحدى مؤسسات المرافق العامة ليعيد تحريكها من جديد.

وقد توجه جون هوبيرج رئيس شركة «فلوريدا باور أند لايت» فى ميامي، إلى النائب «دون فوكوا» (ديمقراطى - فلوريدا) فى مجلس النواب الأمريكى، والذى كان يشغل منصب رئيس لجنة مجلس النواب للعلوم والتكنولوجيا، ليقتعه بأن الجودة قد جعلت لليابان التميز الاقتصادى، وأن جائزة قومية للجودة من شأنها أن تساعد على مكافحة ذلك. وفى شهر يناير ١٩٨٦، أرسل فوكوا السيد تيرنر إلى شركة فلوريدا باور أند لايت لينظر فى مسألة ما الذى يتم إجراؤه هناك فى أسلوب الجودة. وبعد ذلك بأعوام ستة، كان تيرنر لا يزال يتذكر بوضوح حماس الناس هناك، مما جعله يقتنع بأن أسلوب الجودة لم يكن مجرد حماس عابر لبرنامج لتحسين الإدارة، وتوجه فوكوا إلى اليابان ليرى كيف تعمل جائزة ديمينج. ويقول تيرنر: «إذا لم يكن هناك نموذج جائزة ديمينج فى اليابان، فإننى أشك أن تحصل على جائزة للجودة هنا». وفى صيف ١٩٨٦، قدم فوكوا مشروع قانون لإقامة وتنظيم جائزة قومية للجودة، إنطلاقاً من تقديم خدمة إلى هوبيرج أكثر من

أى غرض آخر. وتم إجراء جلسات استماع حول هذا الموضوع داخل مجلس النواب، غير أن مشروع القانون لم يتقدم. وفى نهاية فترة دور الانعقاد، تقاعد «فوكوا» بعد قضاء مدة ٢٤ عاما عمل خلالها فى مجلس النواب، منها ثمانية أعوام كرئيس للجنة العلوم والفضاء والتكنولوجيا.

وفى دور الانعقاد التالى للكونجرس، تولى أمر الدفاع عن الجائزة النائب «دوج والجرين» (ديمقراطى - بنسلفانيا) وذلك انطلاقاً من أسباب شخصية بحثة. ويقول «والجرين»: «كان (فوكوا) أثيراً لدى، وكنت أحبه كثيراً جداً». وكان ينظر إلى إنجاز الاقتراح الخاص بإقامة جائزة الجودة عبارة عن تكريم لـ «فوكوا». ورأس والجرين اللجنة الفرعية للعلوم والبحوث والتكنولوجيا التى عقدت جلسات الاستماع حول اقتراح فوكوا عام ١٩٨٦ والاقتراح الذى أعيدت صياغته عام ١٩٨٧. كان هوبيرج الشاهد الرئيسى خلال هذين العامين، ووضع ما كان يعتقد أن تكون عليه الجائزة. ويقول: «أولاً لا بد أن تكون للجائزة مكانتها الرفيعة». وكان يطالب بأن يقوم الرئيس بمنحها بنفسه. ويقول «ثانياً، أعتقد أنه من الواجب أن تمول الجائزة تمويلاً ذاتياً». وكان لا يريد استخدام أموال الضرائب. وبمثالاً: وهو الشئ الذى يمثل جوهر كل شئ، يجب أن يكون الغوز بالجائزة وفقاً للطريقة التقليدية القديمة.. أى أنها لا بد أن تكتسب».

وكان من بين الشهود الآخرين فى جلسات الاستماع الأولى عام ١٩٨٦ المستر تريبيوس الذى كان يعمل حينئذ مديراً لمركز دراسة الهندسة المتقدمة فى معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا*. وكذلك الدكتور جوزيف جوران، رئيس «معهد جوران»، وهو أحد الشركات الرائدة فى أمريكا للاستشارات التى تعمل فى مجال الجودة. وفى عام ١٩٨٧، ونظراً لالتزامات أخرى، أرسل بيانه مكتوباً تأييداً للجائزة مع أحد نواب رئيس المركز الخاص به.

وداخل الكونجرس، لم تكن هناك معارضة نشيطة. وحينما أرسل مشروع القانون من اللجنة إلى جلسة مجلس النواب، حمل مساندة من مالكولم بولنريدج، وزير التجارة، الذى سره «أن تكون رغبة الرئيس الشخصية والسعى إلى التميز محفورة على ميدالية الجائزة». وقد ووفق على الجائزة فى مجلس النواب ومجلس الشيوخ بسرعة وبدون معارضة، ويرجع السبب جزئياً إلى عدم رغبة أحد فى الاقتراح ضد الجودة، أما السبب الأكبر فهو يرجع إلى الجهود الكبرى التى بذلها فريق العمل من أجل ضمان ألا يقع أى خطأ. ويقول والجرين: «لقد كانت المسألة طبيعية

* خاض «تريبيوس» تجارب ناجحة عديدة فى الصناعة، الحكومة، والتطعيم، والاستشارات، وهو يعمل الآن فى حل الطاقة التجريبية.

سياسياً. ولم تكلفنا شيئاً، وكانت مع الاتجاه السائد، وكانت مؤيدة للأعمال التجارية والصناعية. وكانت العقبة الوحيدة التي يمكن توقعها تأتي من البيت الأبيض، حيث أن الرئيس الذي كان عليه أن يوقع على المشروع ليصبح قانوناً يريد أن تبقى الحكومة خارج مجال مشروعات الأعمال.

وعلى الرغم من أن والجريين قدم مشروع القانون من أجل تكريم دون فوكوا، إلا أنه لم يحاول أن يطلق اسم فوكوا على هذه الجائزة؛ حيث لم يكن ذلك تنبؤاً سياسياً لئلا. وحول ذلك يقول: «إذا كنت محتوطاً، فإنك تجد اسمك وقد أطلق على أحد المباني الفيدرالية في مقاطعتك، وليس على جائزة قومية». ومع ذلك فقد كان الاسم الذي أطلق على الجائزة القومية هو أكثر الاحتمالات التي دفعت ريجان إلى التوقيع على القانون.

كان وزير الخارجية بولدريدج صديقاً حميماً للرئيس الأمريكي رونالد ريجان، حيث اعتادا على ركوب الخيل سنوياً. كان بولدريدج كذلك هاوياً من هواة مسابقات الروديو. وكان قد ولد في مدينة أوماها بولاية نبراسكا الأمريكية عام ١٩٩٢، إلا أن بولدريدج لم يكن من العاطلين الفقراء في مزرعة. فقد كان أبوه عضواً في الكونجرس، وتخرج مالكولم بولدريدج من جامعة ييل وحصل على درجة في اللغة الإنجليزية. ومع ذلك فقد شق طريقه صوب النجاح. حيث كان قد بدأ من الصفر عاملاً في أحد المسابك ليصبح بعد ذلك رئيساً للشركة في غضون ثلاثة عشر عاماً. وحينما كان يعمل في إحدى إجازاته الصيفية في أثناء الدراسة، اشتغل في إحدى مزارع نبراسكا، حيث تعلم مهارات ربط وتقييد المجول، وهي واحدة من الأحداث العديدة في الروديو الكلاسيكي. ومنذ ذلك الحين، لم يتخل عنها أبداً، كان إعجاباً برعاة البقر معروفاً للجميع. وذات مرة سأله: لماذا تستمتع بصحبة رعاة البقر، رد قائلاً: «إنهم قوم لا يتكلمون ما لم يكن لديهم شيء يتحدثون به». (رسوءاً أكان مرد ذلك إلى إعجابه بالكتمان وقلة الكلام أو طبيعة دراسته وتعليمه للغة، نجد أن بولدريدج خاض معركة خاسرة لجعل الموظفين الـ ٣٨,٠٠٠ في وزارة التجارة يكتبون لغة إنجليزية سليمة. وكان حرياً به أن يمنح جائزة مكافأة له نظير هذا الجهد، ولكن لم يمنح شيئاً). وكان قد فاز بجائزة رجل روديو المحترف لعام ١٩٨٠، وتم انتخابه عضواً في قاعة رعاة البقر القومية للمشاهير عام ١٩٨٤.

ولقد أدت هوايته للروديو إلى مصرعه في يوم السبت الموافق ٢٥ يوليو عام ١٩٨٦.

فقد كان يمارس هواية الروديو في مدينة والنث كريك بولاية كاليفورنيا، حينما تراجع جواده إلى الخلف وسقط عليه. ومن الممكن أن يكون السرج قد ضرب العزام الضخم الذي يتمتع به، وكان مفضلاً لديه، ولكن أياً كان ما حدث، فلم ينجح الأطباء في إيقاف نزيف الدم

الناتج من الجروح الشديدة في البطن. وحينما انخفض ضغط دمه بسبب افتقاده للدم، توقف قلبه عن العمل، ومات عن ٦٤ عاماً.

وفي يوم الخميس الموافق ٥ أغسطس ١٩٨٦، وفي قاعة مجلس الشيوخ الأمريكي، تم تلاوة مشروع قانون مجلس النواب رقم ٨١٢ لإقامة جائزة قومية للجودة، ويتم تلاوته على النحو التالي: «جائزة مالكولم بولدريدج القومية للجودة». فكان ذلك التعديل الوحيد الذي أجري على القانون في كل من المجلسين. وقال عضو مجلس الشيوخ إرنيست ف. هولنجر (ديمقراطي من كارولينا الجنوبية) لزملائه بمجلس الشيوخ: «لسوف نفتقد بولدريدج بمرارة. وأعتقد أن هذا القانون سيكون أسلوباً سليماً للاعتراف بكل من الرجل والقيم التي عبر عنها خير تعبير». ووقع الرئيس مشروع القانون في ٢٠ أغسطس ١٩٨٦، بعد أقل من أسبوعين في أعقاب مروره من الكونجرس.

ومن المعروف به بصفة عامة داخل أروقة السياسة في واشنطن، أنه إذا لم يعمل مشروع قانون اسم مالكولم بولدريدج، وحتى يتسنى للرئيس أن يكرم صديقه القديم، لما كان الرئيس رونالد ريجان قد وقعه. وسواء أكان هذا حقاً أم لا إلا أنه يعتقد أنه الصواب، وهذا يكفي. «وكان من الممكن ألا يرى مشروع القانون الضوء على حد قول ترييوس «إذا لم يكن دوج والجريين من الكياسة بحيث يرى أن هذا هو السبيل الوحيد الذي يتسنى عن طريقه تمرير المشروع من البيت الأبيض». ومع ذلك، يقول والجريين إن هذه الفكرة ليست فكرته. وأنها إنما جاءت من شخص ما في وزارة التجارة، غير أنه لا يستطيع تذكر من هو. ولا يستطيع تيرنر كذلك أن يتذكر من هو. إن الشخص الذي كان له من العبقرية ما جعل جائزة مالكولم بولدريدج القومية للجودة تتخطى آخر العقبات لا يزل مجهولاً لدينا.

وقبل أن يتمرر مشروع القانون من خلال الكونجرس، كان يتعين على المتقدمين به أن يكونوا قادرين على تحديد من الذي سوف يتولى إدارة الجائزة. وكان من الممكن أن تصبح في أيدي الجهاز الخطأ، جائزة سياسية أو أداة لكسب الشعبية. وإذا أريد أن تكون لها أي قيمة، فإن شرط هوبيرج الثالث - أن الجائزة لا بد أن تكتسب - يجب ليس فقط أن يكون صحيحاً بل وواضحاً. إن جائزة بولدريدج ينبغي أن يكون شأنها شأن زوجة القيصر التي هي فوق مستوى الشبهات. ويعد أن قامت الإدارة الأمريكية بدراسة مؤسسات عديدة لتكون هي إدارة الجائزة، استقر رأي كل من والجريين و تيرنر وغيرهما بدون حماس على اختيار وزارة الخارجية الأمريكية والمكتب القومي للمعايير الذي أصبح اسمه المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا NIST (ونحن

نحب الاسم القديم أكثر، ولكن لأمور تتعلق بالسياق، سوف نستخدم الاسم الجديد أو اختصاره طوال الوقت).

أنشأ الكونجرس عام ١٩٠١ المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا ليتولى وظيفة البحث العلمي الأساسي وتعريف القياسات الفيزيائية. فإذا لم يبد ذلك شيئاً هاماً، فلك أن تتخيل الحياة إذا كانت كل محطة من محطات الوقود لها حق تقرير كم لترأ من الوقود في الجالون الواحد، وإذا كان من حق كل محل أقمشة أن يقرر حجم القماش في الياردة الواحدة، وإذا كان من حق كل صاحب مصنع أن يقرر ما هو حجم البطارية طراز (أ). ويقوم المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا بوضع المقاييس والمعايير ويبتكر أساليب جديدة وأكثر دقة للقياس، مما يشرح السبب في اختراع أول ساعة ذرية من أجل قياس الزمن في الجزء من المليار من الثانية.

إن طبيعة عمل هذا الجهاز علمية وتكنولوجية بحتة، وليست سياسية، وفي عام ١٩٨٧، كان يعتبر إلى حد ما كتيباً ومهملاً سياسياً، ولكن كان يعتبر جهازاً أميناً ومحايداً، وفي المجتمعات العلمية العالمية، كان ينظر إليه على أنه ليس فحسب محترماً وإنما مثير الإعجاب. فإذا كانت الفكرة هي وضع القياسات الموضوعية لجائزة ماكولم بولنريدج القومية للجودة، فأي جهاز يكون أفضل من المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا الذي كان وجوده في الأساس لأداء هذا العمل؟ وحتى ديمنج، وهو من غير المتحمسين لجائزة بولنريدج، يعترف: «إنهم على الأقل وضعوا الجائزة في مكانها الصحيح».

وقد عهد بمهمة وضع المعايير إلى كورت رايمان الذي انضم إلى الجهاز باحثاً كيميائياً عام ١٩٦٢، وهي السنة التالية لمصوله على درجة الدكتوراه من جامعة ميتشيجان. وقد تولى مناصب تدرجت في أهميتها داخل هذا الجهاز وفاز بجائزة «راند»، التي تعد أعلى جائزة داخل جهاز الخدمات التنفيذية العليا للحكومة. وقد وصفه ترييوس بلته «رجل عاقل للغاية، وأنه رجل رائع». وفي ربيع عام ١٩٨٧، حافظ على اضطراء تقدم مشروع قانون الجائزة داخل الكونجرس، وكان يبحث عن مفاهيم محتملة من شأنها أن تكون ذات نفع بالنسبة إلى جائزة الجودة. وبينما أطلق اسم بولنريدج على الجائزة، اجتهد وبذل جهداً طيباً وبدا أن مشروع القانون سوف يوافق عليه. وقيل لرايمان في أواخر سبتمبر إن وزير التجارة القادم، وهو سي. ويليام فيرتي الإبن، الرئيس السابق لقوة مهمة العمل الرئاسية حول المبادرة الخاصة، طالب الرئيس ريجان بتقديم الجوائز الأولى، وهو ما كان يعني أن يتم منح الجائزة في العام القادم ١٩٨٨. وأصبح معدل

العمل لوضع المعايير مثيراً، حيث كان العمل يستمر لمدة سبعة أيام في الأسبوع، وعلى مدار سبعين ساعة أسبوعياً.

وحول ذلك يقول رايمان إنه تحدث إلى عشرات الأشخاص. وتم استشارة الخبراء الأربعة وهم ديمينج، وجوران، وفيليب ب. كروسي، والدكتور أرماند ف. فيجينيم، وهو خبير متخصص في الجودة منذ الأربعينيات - وقد تمت استشارتهم في سبتمبر وأوائل أكتوبر. وقد أعجب بالفكرة كل من جوران وفيجينيم، أما ديمينج وكروسي فلم ترق لهما هذه الفكرة. ورفض ديمينج المشاركة في أية جائزة لم تقم على أسس من فلسفته. وبعد ذلك في وقت لاحق، كتب كروسي أن الجائزة يمكن أن تكون مدمرة لمشروعات الأعمال تماماً، كما يكون إلغاء النظام مدمراً للمخدرات وصناعة القروض.

وحتى مع الاعتراف باحتمال ظهور مشكلات، فإن الذين اجتهدوا لجعل جائزة بولدريدج حقيقة واقعة تمجيد الخطوات التي تمت. أما والجري فيقول إنه والآخرين الذين عملوا في مشروع القانون، لم يتوقعوا كيف سيتم استيعاب الجائزة ومنحها الحياة والروح الخاصة بها من جانب قطاع الصناعة الخاص. ويقول تيرنر إنه بعد عامين فقط، بلغت درجة الشعبية والقبول بجائزة بولدريدج ما كان يتوقعه لها بعد عشرة أعوام.

واستمرت الجائزة تحظى بالتأييد من الرئاسة. وقد منح الرئيس جورج بوش نفسه جائزة بولدريدج ثلاث مرات على مدار الأعوام الأربعة التي قضاها في منصبه، وفي العام الرابع انشغل تماماً بحرب الخليج الفارسي. ويتوقع المستولون أن الرئيس بيل كلينتون سوف يقدم جوائز عام ١٩٩٣. وقد انتخب غلاف عناصر الجائزة لعام ١٩٩٣ العبارة التالية التي قدمها هو: «إن استمرار التركيز على الجودة من جانب الشركات الأمريكية أمر هام للغاية. وهذا هو الذي يجعل من عبارة "منع في الولايات المتحدة الأمريكية" أمراً باعثاً على الفخر». إن الرئيس كلينتون مألوفة لديه نظم الجودة في الحكومة. وكانت لولاية أركانساس حركة جودة متنامية حينما كان محافظاً لها. فضلاً عن ذلك فإنه مهتم بمشكلة نمو الإنتاجية. وفي كلمة ألقاها في يوليو ١٩٩٣، قال أمام الجماهير في شيكاغو «إن الإنتاجية سوف ترتفع ارتفاعاً درامياً إذا تمكن كل عامل من قراءة الكتب الثلاثة الآتية: «القيادة فن Leadership Is an Art»، و«الخصال السبع للأفراد الأكثر تأثيراً The Seven Habits of Highly Effective People»، و«دكتور ديمينج: الأمريكي الذي علم اليابانيين الجودة Dr. Deming: The American Who Taught the Japanese

وكافة الدلائل تشير إلى أن الرئيس ووزير التجارة رين براون سوف يستمرون في مساندة جائزة بولدريدج، وتكلم براون أمام اللقاء السنوى للبحث عن التميز وذلك بعد أقل من شهر في أعقاب تولى الإدارة الجديدة للمسئولية، ومن الناحية النظرية، بطبيعة الحال، يمكن للجائزة الاستمرار بدون دعم الرئيس، ولكن لا شك أن منح الرئيس للجائزة يضمن الشهرة والمكانة.

لقد تم إنشاء جائزة مالكون بولدريدج القومية للجودة بناءً على قرار من الكونجرس ويمكن أن تقتل كذلك بقرار من الكونجرس، ولكن ليس هناك إشارة بأن الكونجرس سوف يبحث هذا الموضوع. وفي الحقيقة، يقوم الكونجرس في دور انعقاده الـ ١٠٣ بالنظر في مشروع قانون من أجل إزالة القيود التي تحدد عدد كل فئة من الفائزين في اثنين فقط. وفي حالة إمرار مشروع القانون، يمكن منح جائزة بولدريدج إلى عدد كبير من شركات الصناعات التحويلية، ومشروعات الأعمال الصغيرة وشركات الخدمات يشمل كل المستحقين للجائزة. وربما كانت أهم الملامح الخاصة بهذا المشروع هي أنها ستنشئ جائزة بولدريدج للتعليم. وحتى كتابة هذه السطور، كان مشروع القانون قد مر الموافقة من مجلس النواب وهو الآن في انتظار إقراره من جانب مجلس الشيوخ. وفي المعهد القومى للعلوم والتكنولوجيا، حيث يتم دراسة جائزة التعليم، هناك مجهود آخر من شأنه أن يوسع جائزة بولدريدج لتشمل الرعاية الصحية أيضاً.

إن جائزة مالكون بولدريدج القومية للجودة بحاجة إلى النوايا الحسنة داخل الكونجرس حتى تستمر. إنها أيضاً بحاجة إلى تأييد مجتمع الأعمال. وكل ما تتكلفه الحكومة هو مرتبات قليلة داخل المعهد القومى للعلوم والتكنولوجيا، وهي مبالغ لا تكاد تذكر بالنسبة إلى الميزانية الفيدرالية. ويتم تمويل برنامج جائزة بولدريدج عن طريق منح قدمتها الصناعة، وعن طريق رسوم التقديم - التي تبلغ ١٢٠٠ دولار على الأقل بالنسبة للشركات الصغيرة، و ٤٠٠٠ دولار بالنسبة للشركات الكبرى، بالإضافة إلى الرسوم الأخرى الخاصة بزيارات الموقع وبراءات الاختراع المكتوبة في المراجعة. أما عدد الطلبات والمعايير المطبوعة والموزعة (أو التي يتم نسخها وتوزيعها توزيعاً غير رسمى عن طريق الشركات) فقد ظل مرتفعاً، إلا أن عدد الطلبات الرسمية للجائزة انخفض انخفاضاً طفيفاً بسبب مجموعة متنوعة من الأسباب الاقتصادية التي يبدو أنها مؤقتة. وثمة سبب آخر محتمل هو اعتقاد المستويين التقنيين للشركات بأن إدخال نظام الجودة يستغرق سنوات قبل أن تتمكن الشركات من التقدم لجائزة بولدريدج. أما الاحتمال الآخر فهو أن عدداً كبيراً من الولايات تستخدم معايير بولدريدج لإقامة جوائز ولايات، وفي نفس هذا الوقت هناك شركات تقدم طلبات للحصول على جوائز الولاية أولاً، ربما كتدريب للتقدم على المستوى القومى.

وخلالما كانت مكانة الفوز ترجع تكلفة وأعباء التقديم، فإن مستقبل جائزة مالكولم بولدريدج القومية للجودة سوف يكون آمناً. وعلى أية حال، لم تبلغ الجائزة حتى الآن الهدف الذي وضعه المؤيدون الأصليون حينما كانوا يكافحون من أجل القانون – إنشاء جائزة جودة في الولايات المتحدة تحظى بنفس القدر من الاهتمام الذي تحظى به جائزة ديمنج في اليابان.

التعليم والرعاية الصحية

«إننى أدفع المال إلى ناظر المدرسة... ولكن تلاميذ المدرسة

هم الذين يطمون ابني»

— رالف والدرو إمرسون

لقد تبنى أصحاب زيتك التي فازت بجائزة بولدريدج نظام بولدريدج لإدارة الجودة ليس لأنهم اعتقدوا أنه سهل أو مجرد تسليية، وإنما تبنوه لإيمانهم بأنه ضرورى للبقاء فى مجال مشروعات الأعمال. كان الدافع لذلك هو البقاء. وحتى بالنسبة لصناعة التزويد بالطلاقة التي كانت تعرف حينذاك بأنها متواضعة، نجد أنه عاجلاً أو آجلاً تتحول بعض الشركات بفعل الحوادث أو الحظ أو التنوع أو القصد إلى مستوى أقل تواضعاً، وتستوى على عملاء زيتك غير الراضين. والقرار بالنسبة إلى الشركة حينئذ هو إما الأخذ بالجودة أو ترك العمل. وإن يكون هناك من يتقدم إن هم سلكوا السبيل الخطأ.

والآن، دعنا نتخيل ما الذى كان من الممكن أن يحدث إذا ضمنت زيتك «الحصول على كميات متزايدة من التمويل، ليس فحسب لأمن الشركة ولكن رواتب عالية خاصة للمديرين، والإقبال المنتظم من جانب العملاء بغض النظر عن مدى عدم استجابتهم، أو عدم سعائتهم أو امتعاضهم. فإذا ضاق الوقت فإن العملاء قد يحصلون على الأقل، وإذا أرادوا الحصول على الكثير كما كان فى الماضى، كان لزاماً عليهم دفع المزيد فى المقابل. ثم تقوم لجنة ذات صلاحيات

واسعة بدراسة أداء «زيتك»، وكتابة تقرير حول تدهور الأحوال بها لدرجة مريعة، ثم تطالب بصب المال إلى الشركة من أجل تحسينها. ويعد ذلك بعثرة أعوام، فإن تلك اللجنة أو لجنة شبيهة بها تقوم بعمل نفس الشيء مرة ثانية، حتى إذا لم يتم إجراء أية تحسينات في المرة الأولى، وأصبح العملاء الآن يوثقون شك على قدر من الفظاظة والتعبد والعنف أحياناً.

فإذا ضمن العمل التجارى البقاء تحت أى ظروف بصرف النظر عن مدى الفظاظة التى يصحب عليها، فليس هناك سبب اقتصادى للمالك لأن يورطوا أنفسهم فى صعوبة وإحباط التغيير، حتى ولو كان هذا التغيير يعنى التحسين. إن السبب الوحيد لإنجاز أى شئ هو إيمان الفرد بضرورة إيجاد سبيل آخر أفضل.

مرحباً بك فى عالم التطعيم العام.

فى أبريل ١٩٨٢، وزعت اللجنة القومية للتميز فى التعليم تقريرها المؤلف من ٦٤ صفحة حول التطعيم العام بعنوان: «أمة فى خطر». وانتهى التقرير إلى نتيجة مؤداها أن التعليم العام فى الولايات المتحدة يتم تدميره «بموجة المد المتصاعد من التواضع التى تهدد مستقبلنا كامة وكشعب». وكتبت اللجنة فيما يبدو أنه مبالغة منها لتصعيد القضية «أنه إذا كانت هناك قوة أجنبية معادية حاولت فرض الأداء التعليمى المتواضع المعمول به اليوم على أمريكا، لكننا قد اعتبرناه عملاً من أعمال الحرب».

ويعد ذلك بسبوع، انتهت قوة العمل القومية حول التعليم والنمو الاقتصادى إلى النتيجة الآتية: «إن مدارسنا لا تآدى وظيفة كافية للتعليم تفى باحتياجات عالم اليوم فى مواقع العمل، وأقل من ذلك بالنسبة للمستقبل». ولقد تقبل الأمريكيون هذا الكلام قبولاً حسناً لأنهم فى ذلك الحين كان قد استبد بهم القلق من استمرار الأداء غير الجيد للولايات المتحدة على الصعيد الاقتصادى وفى المنافسات الدولية.

وفجأة، أصبح إصلاح المدارس مسألة مطلوبة سياسياً، حيث طالب الآباء بتعليم أفضل لأبنائهم. وفى كتاب «المدارس العليا» الذى نشر عام ١٩٨٢ للدكتور إرنست ل. بوير، رئيس مؤسسة «كارنيجى» لتقديم التعليم افتتحه بهذه الفقرة التلاؤمية:

«اهتلت أخبار التعليم مانشيتات الصحف ووسائل الإعلام مرة ثانية. إذ أنه بعد سنوات من الإهمال المخرى، عكف رجال التربية والسياسيون على فحص حالة التعليم ووجدوا نبضه ضعيفاً. لقد أثار القلق على صحة التعليم العام مجموعة كبيرة من الدراسات الجديدة، قيمت أمالاً

مزبهرة بأنه في غضون السنوات المقبلة ستكون قادرين على تبني خطة جادة ومتأسكة من أجل إصلاح المدارس. إن الاستحواذ على انتباه الرأي العام دائماً يكون بمثابة الخطوة الأولى في المسيرة صوب التقدم في أمتنا.

ولكن لم يكن ثمة مسيرة صوب التقدم. وفي أثناء السنوات العشر الماضية، أصبحت أحوال المدارس العامة في الولايات المتحدة أسوأ ولم تتحسن. وعلى مدار العقود الممتدة منذ أربعينيات هذا القرن وحتى الآن، كانت تخرج على الأقل دراسة واحدة رئيسية حول التعليم الأمريكي العام، وانتهت كلها إلى أن التعليم العام سيئ؛ وأنه أخذ في التدهور. وعلى الرغم من الأموال التي تنفقت على التعليم العام، وعلى الرغم من اللوائح الجديدة والمتطلبات، وعلى الرغم من العمل الشاق والتضحيات التي قدمها المدرسون والناظر، وعلى الرغم من شقاء الطلاب وغضب أولياء الأمور، وعلى الرغم من التجارب المصيرة أحياناً والاضطرابات الاجتماعية التي أعقبت كل تقرير، هناك حقيقة مؤكدة وهي أن التعليم العام في أمريكا غير منظم لإنتاج الجودة، وبالتالي فهو عاجز عن تقديم الجودة.

ولتحسين التعليم العام، ينبغي أن يتم تغيير النظام من التفكير الكمي إلى الجودة. وإلى أن يتم ذلك، فإن يقضي للجان وتقاريرها مهما تزايدت وإن يتسنى للإصلاحات التشريعية أن تجعله أفضل. إن المشكلة الأساسية في تقرير «أمة في خطر» هي أن هذا التقرير لم يعترف بوجود مشكلة في النظام، ولذلك فقد أوصى بحلول صممت من أجل تحسين أجزاء من نظام التعليم العام، وليس من أجل تحويل النظام. وأوصى التقرير بتعيين عدد أكبر من المفتشين وإعطائهم أدوات اختبار أفضل. وتكرر القول: إن التفتيش لا ينتج جودة، وأن الاختبارات لا تنتج تعليمًا.

وفي المدارس التي تم فيها تجريب نظام إدارة الجودة، أحدث ذلك اختلافاً هائلاً. وفي عام ١٩٩١، ومن واقع تقرير «إما الجودة وإلا» تحدثنا عن مدرسة ماونت إيدجكومبي Mount Edgumbe العليا في مدينة «سينكا» بولاية ألاسكا، التي ربما كانت أشهر المدارس الناجحة في مجال الجودة.

إن مدرسة «جورج وستجهالوس المهنية العليا» تختلف عن مدرسة «ماونت إيدجكومبي» تماماً. وتقع مدرسة «ماونت إيدجكومبي» الداخلية التي تضم حوالي ١٦٠ طالباً في مدينة لطيفة وجميلة إلا أنها عادة مطيرة ويقطنها حوالي ٧٠٠٠ شخص. أما مدرسة «وستجهالوس» فقد

كانت تضم ١,٧٥٩ طالباً في خريف عام ١٩٩٢، وتقع في وسط بروكلين بمدينة نيويورك، على بعد مريعين من النهر الشرقي، وقد انحسرت في شارع «جونسون» بين منزل ومخرج كبارى بروكلين ومناهاتن. ويعد ذلك بعمارات قليلة، تقع المحكمة الفيدرالية، ومحكمة الولاية، ومحكمة الأحوال الشخصية. والمنطقة الآن منطقة عمال وصناعة أساساً، إلا أن هناك بعض الممتلكات السكنية بما في ذلك مشروع الإسكان الشعبي «فورت جرين». وحتى منتصف الثمانينيات، كانت المناطق المجاورة عبارة عن مجموعة من واجهات المحلات العتيقة والخابوة. ولقد تم إزالة هذه المباني جميعها من أجل إقامة «المتروتيك Metrotech»، وهو عبارة عن مشروع يموله القطاع العام والخاص ويشتمل على إنشاء كلية، وبنك، وشركة خدمات عامة تحيط بالمدرسة.

إن مبنى المدرسة المؤلف من أربعة طوابق إنما هو عبارة عن معمار نمطي للمنشآت. وهناك جزء «قوطة» قديم تم بناؤه عام ١٩٠٦ من الصجارة الرمادية. وكانت به لوحات حائط لإدارة مشروع الأعمال لعصر الكساد العالي في القاعة الكبرى، إلا أنها دمرت في أثناء عملية تجديد. أما المدخل الرئيسي فقد تم بناؤه في عهد حبيب حيث شيد عام ١٩٦٣ من الطوب ذي اللون الأبيض. وتجد على جانبي الرواق الخرساني المؤدى إلى المدخل الرئيسي حدائق زهور وأشجار زرعها بعض المدرسين والطلاب، ويقع على يمين المدخل شجرتان أخريان تم غرسهما لنكري الطالبين اللذين قتل في المنطقة المجاورة. وفي عام ١٩٩١ أصيب أحد الطلاب بالشلل النصفي حينما أطلق عليه الرصاص داخل المبنى من أحد المقتحمين.

وهذا الحادث يشرح لنا نظام الأمن المعمول به داخل الجدران، حيث يجب على جميع الطلاب أن يعبروا الأبواب المزودة بأنشعة إكس، وتقوم هذه الماكينات بفحص كتبهم وحقائبهم، وهناك ماكينة ثالثة تختار الطلاب اختياراً عشوائياً لإجراء المزيد من الاختبارات والتفتيشات عليهم. وقد زودت هذه الماكينات بأجهزة كشف وفحص الأنوار الممنية. وهناك طلاب مسلحون يحلو لهم التسلح حتى في المدن الصغرى، وهذا الأمر شائع داخل المدارس في وسط المدن مثل مدرسة وستجهلوس. (ويبدو أن الأسلحة منتشرة على وجه خاص في مدينة نيويورك، التي أصبح لديها قوة أمن مدرسية مؤلفة من ٢٦٠٠، وهو رقم يزيد عن قوات الشرطة المخصصة لمدينة من الحجم المتوسط).

ومن الناحية الرسمية، المدرسة مفتوحة لأي طالب في مدينة نيويورك، إلا أن ٨٥ بالمائة من الطلاب يتون من بروكلين. ويبلغ إجمالي عدد الطلاب حوالي ٧٥ بالمائة من السود، ٢٧ بالمائة من أصول لاتينية، و٢ بالمائة آسيويين، و١ بالمائة فقط من البيض. وبدأت هذه المدرسة الدراسة

البنيين فقط، ولم تكن تسمح بدخول الإناث حتى السبعينيات؛ وإن ظلت تضم النكور بنسبة عالية جداً^{٩٠}.

ويعانى الطلاب من المشكلات المعتادة التي توجد دائماً في داخل المدن الكبرى. حيث إن معظمهم من أسر ذات والد واحد، وأتوا من بيوت فقيرة، ونصفهم يستوفون شروط برنامج الغذاء المجاني. ويصل الكثيرون منهم إلى وستجهاوز وليس لديهم أى دافع للتعليم، وتاريخ من الفشل، واحتقار الذات، والضعف في مادة الرياضيات، ومهارات القراءة. ومعظمهم يعتبرون أول الأبناء في عائلاتهم الذين يتخرجون من مدارس عليا - إذا حدث أن تخرجوا. أما المفاجأة فهي أنه على الرغم من هذه المشكلات، نجد أن الكثير من الطلاب يتخرجوا من مدرسة وستجهاوز بأعداد تفوق أعداد الفريجين من أغلب المدارس العليا بمدينة نيويورك. ويلغ معدل التسرب من مدرسة وستجهاوز حوالي ٥ بالمائة، وهذا المعدل لا يقارب ثلث متوسط التسرب من باقى مدارس المدينة، وهذه الأرقام جاءت بعد أقل من ثلاثة أعوام من تطبيق برنامج الجودة الذي بدأ من القمة.

تولى لويس أ. رابابورت منصب ناظر مدرسة وستجهاوز في خريف ١٩٨٦ بعد أن غادرها سبعة نظار على مدار أعوام تسعة. وكان رابابورت بحاجة إلى الوظيفة «لأننى كنت أؤمن بإمكانية تحويل هذه المدرسة التي تعتبر أكبر الأسرار في بروكلين إلى مدرسة ذات سمعة طيبة وتحظى بالاعتراف الواسع». وفي عام ١٩٨٧، جاء فرانكلين ب. شارجيل ليتولى وظيفة مساعد ناظر المدرسة، وكان صديقاً وزميل قديماً له، حيث كانا قد التقيا أول مرة عام ١٩٦٥ كمدرسين. ولم يكن أى منهما يعرف أى شيء عن نظام الجودة في التعليم، إلا أنهما عام ١٩٨٨ وكجزء من برنامج العمل الموسع، حضرا حلقة دراسية حول الجودة تكفل بها بنك ناشيونال ويستمينيستر. ويعد أن حضر خمسة وعشرون من هيئة التدريس وأربعة وثلاثون طالباً حلقات نقاشية أخرى لبنك ناشيونال ويستمينيستر، توجه أحد المدرسين التابعين للبنك إلى مقر المدرسة لكي يقوم بتعليم كافة هيئة التدريس بالمدرسة.

ومسح المستر شارجيل المزيد حول الجودة في مجال التعليم في أثناء حضوره اجتماعاً لجمعية أمريكية للتحكم في الجودة بجامعة «فورد هام»، وفي خريف عام ١٩٩٠، توجه إلى حلقة

٩٠ وتعمل لجنة توجيه الجودة في الوقت الحاضر لوضع برنامج يستهدف قبول المزيد من الطالبات الإناث.

نقاشية في بوسطن حول الجودة في التعليم. «وكانت هناك ورشة عمل يشرف عليها لاراي رويشيليو الذي يعمل مديراً لمدرسة ماونت إيدجكمبي، على حد قول شارجيل الذي أضاف: «واستمعت إلى لاراي، ولم استطع أن أصدق ما أسمع. لقد كان مريباً متحمساً ومهياً لإجراء تغييرات درامية، وكان بالفعل قد شرع في إدخال تغييرات درامية في هذه المدرسة الصغيرة في مدينة سينكا بولاية ألاسكا. والتقيت بـ لاراي عقب انتهاء أعمال الورشة، وقلت له: 'يتعين عليك أن تزيد في القول'». وشهد شارجيل بأن رويشيليو اجتهد في شرح كيفية عمل هذا النظام وأوصى بقراءة كتب ومجلات وشرائط فيديو.

ويذكر رابابورت مكالمة شارجيل الهاتفية حينما عاد من بوسطن. قال شارجيل «لقد اكتشفتها.. وجدتها!». فقلت: 'ما هو الشيء الذي وجدته؟' فرد قائلاً: 'لقد عثرت على الإجابة على جميع الأشياء التي كنا نتحدث بشأنها وأخيراً بدأت في أن تكون معقولة. لقد توصلنا إلى عملية، وسيكون هناك نظام، وفلسفة، لقد توافر كل شيء'. وفي يوم السبت، حينما كان الرجلان في أجازتهما الأسبوعية، التقيا على طعام العشاء في لونغ أيلاند، وشرح شارجيل الشيء الذي تعلمه في بوسطن وبور رابابورت في هذا المضمار. وقال شارجيل «إذا قدر لهذا النظام النجاح، فسوف يكون من التمتع عليك أن تتبناه، وإلا... فلا تمل عن أي تقدم، فلا محل له». وكان هذا الكلام حول ضرورة الأخذ بنظام الجودة الذي وضعه ديمينج الذي أصر على أن الجودة لا بد وأن تبدأ من القمة، فإذا عرّف كبير المسئولين عن الأخذ به، فلن يكتب للبرنامج النجاح. ووافق رابابورت على الأخذ بنظام الجودة شريطة أن يشرف شارجيل على برنامج نظام الجودة بصفة منسق.

وفي ٣٠ يناير عام ١٩٩١، مثل رابابورت أمام أحد الاجتماعات للهيئة التدريسية، وقال حسبما تذكر شارجيل: «إن ما نقوم به من جهود لإصلاح مدرسة وستجهاوس لا تنجح أبداً. وإنني بصفتي مسئولاً عن التطعيم في مدرسة وستجهاوس، يعد هذا الفشل مسئوليتي. وبالتالي فلأنني بحاجة إلى معاونتكم من أجل إنجاح هذه المدرسة». وجعل يتحدث حول أسلوب إدارة الجودة الكلية. وفي محاولة منه لإقناع هيئة التدريس المتشككة بأن هذه الجهود ليست هي الوصفة السحرية لتحقيق النجاح الباهر للتعليم، وعدمه قائلاً: «طالما كنت ناظراً، ستأخذ هذه المدرسة بتقنيات وأدوات إدارة الجودة الكلية من أجل الصمود أمام التحديات التي نواجهها».

ولم يتبع برنامج الجودة المطبق على مدرسة وستجهاوس نظام إدارة الجودة الذي نادى به ديمينج بعدها. وإن كان قد استخدم النقاط الـ ١٤، ومن هنا كان أول شيء قام به أعضاء هيئة التدريس هو الإجابة على الأسئلة التالية: «ما الذي نعمله ولماذا نعمله؟». وكتب أعضاء هيئة

التدريس بيان مهمة في محاولة منهم للتأكد من ثبات الغرض وجاء في البيان.

إن غرض مدرسة جورج وستنجهاوز المهنية والتقنية العليا يتجسد في توفير البرامج المهنية والتقنية والأكاديمية والتطعيمية ذات الجودة، التي من شأنها أن تعظم القدرة الكامنة للطلاب في عالم اليوم والمجتمع المعاصر الذي يشهد تغيرات تكنولوجية واسعة ودائمة. وتتهيأ الطلاب لمجابهة تحديات عالمنا المتغير الذي يشم بسرعة متغيراته، وفي عهد التنافس الدولي الكثيف، يتعين أن يكون كل طالب مهياً لمواجهة متطلبات عالم العمل، ومقتضيات التعليم بعد الثانوى، والتعامل بنجاح مع تحديات الحياة.

وكان من الواجب أن يتلقى أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة تدريباً على أساليب الجودة وأن يتم تعريف وتحديد المشكلات وتصنيفها حسب أولويتها، والتغلب على تردد المتشككين، ليس على شكل فجائى وإنما في الوقت المناسب، وقد تم ضم بعض المتشككين بالنتائج المباشرة، ومن خلال استخدام هذه المدرسة لمنهج وأساليب الجودة، قللت المدرسة من عدد الطلاب الذين يقاتلون الدراسة بنسبة حوالي ٤٠ بالمائة، وكانت استجابة الطلاب نوى الأداء الضعيف مثيرة للغاية، وفي شهر يناير ١٩٩١، اكتشف شارجيل و رابابورت أن هناك ١٥١ طالباً فشلوا في جميع المواد الدراسية التي يتلقونها. ويطول شهر يونيه، تقلص هذا الرقم إلى ١١ طالباً فقط هم الذين فشلوا في كل شيء.

ومدرسة وستنجهاوز واحدة من أكثر مائة مدرسة نظامية عالية في مدينة نيويورك، وفي الوقت الذي في استطاعتها أن تسيطر على نظامها الخاص إلى حد ما، لم يكن لديها سيطرة على النظام الموسع الذي تعمل في إطاره، وكانت بيروقراطية مدارس مدينة نيويورك تصر على أن كل طالب يحصل على خطاب فيه درجات كل مادة ولا يسمح بمعبارة «غير مستكمل». وكان يتم تنفيذ الكمبيوتر بهذه الدرجة ليطلع بعد ذلك تقارير تقليدية، فقال شارجيل: «إن الكمبيوتر يرمج الأطفال ليكونوا فاشلين، إن الطلاب لا يفشلون في مدرسة وستنجهاوز، وفقاً للمعنى التقليدي للفشل»، فهناك البعض الذين يستغرقون وقتاً أطول لكي يحققوا النجاح، إلا أنهم لا يرسبون، وعندما تم نقل طلاب وستنجهاوز، كان ذلك بسبب أنهم اكتسبوا المهارات التي أهلهم لذلك، ويأتي هذا على نقيض سياسة مجلس التعليم في مدينة نيويورك التي تقيم الأقدمية وعدد السنوات التي يمضيها الطلاب من عمرهم في المدرسة، ويعني هذا أن يتم ترقية الطلاب للسفوف المتقدمة لاعتبارات السن أو الفترة الزمنية التي يقضونها في الخدمة، وليس على أساس كفاءتهم.

ومنذ شهر سبتمبر عام ١٩٩٢، كان كل طالب بمدرسة وستنجهولس قد وقع عقداً، وهو عقد تكتبه أصلاً هيئة التدريس بالمدرسة، وقد تم إعادة كتابته للعام الدراسي ١٩٩٣ - ١٩٩٤ بمساعدة الطلاب، ويقع العقد في صفحة واحدة ويبين بلفه واضحة ما هو مطلوب بالضبط من كل طالب في سبعة مجالات محددة تتعلق بالدرجات، والمضور، والاستعدادات، والمشاركة داخل الفصل، أو العمل داخل الفصل أو الورشة، والواجب المنزلي، والامتحانات. وحتى يمكن ضمان اتساق التعليم بالقدر الكافي لمساعدة الطلاب، كان يجب على كل مدرس أن يعيد لكل طالب عشرة تكليفات منزلية مصححة وثلاثة اختبارات في كل فترة دراسية.

وحتى يتسنى إقناع الطلاب أن المدرسة مكان مهيباً للتعليم، احتوى العقد على تحريم ومنع اصطحاب أجهزة الراديو وأجهزة إصدار الإرشادات (وهي التكنولوجيا التي يختارها متعاطو المخدرات من المراهقين)، والطعام والشراب، أو مضغ اللبان، أو الألفاظ الخارجة، أو الكتابة على الحوائط والأرجاج، أو ارتداء القبعات داخل الفصول (مع استثناء المتطلبات ذات الطابع الديني). وفي بداية برنامج الجودة، أكدت هيئة التدريس والعاملين على أنه مالم يتم إجراء تحسينات على مظهر المدرسة، فإنه لن يمكن إحراز أية تحسينات، وهذا هو الذي ساق المعنيين إلى إدخال فكرة في العقد المكتوب تنص على ضرورة مراعاة النوق. وبدا أن هذا الأمر قد نجح أمام أي زائر من الخارج، ولكن لم يخلو الأمر من تمرد يقوم به الطلاب وهي أشياء تضاف نوعاً من التشويق والإثارة على الحياة، فمثلاً قيل للطلاب ألا يرتدوا القبعات داخل مباني المدرسة، فما كان منهم إلا أن استخدموا أربطة الرأس وحافة القبعات، ولا يوجد محامى «يفهم معنى هرفية القانون» مثل المراهقين.

وبما كان أكثر التغييرات التي أدخلتها برامج الجودة أهمية هو «برنامج تدريب الطلبة». وتقع أكثر حالات التسرب ذات المعدل العالي بمدرسة وستنجهولس عادة في الفصل التاسع، وتصنف هذه الحالة على المدارس العليا بطول البلاد وعرضها، وذلك حينما يعاني الطلاب من عمر الرابعة عشرة والخامسة عشرة من المراهقة والتوتر النفسي والعصبي المصاحب لهذه المرحلة التي تتصف بالتغيرات الهرمونية العاصفة، ويعانون من الخوف من البيئة المدرسية الجديدة، حيث يكونون في قاع السلم الاجتماعي والمدرسي. ومدرسو المدارس العليا لا يحبون التدريس لهذه الفئة من الطلاب وفصول الفصل التاسع، لأن الطلاب عادة لا يلتزمون بالنظام وغير مهينين. ويتم في مدرسة وستنجهولس في الوقت الحاضر عمل التآخي بين كل طالب من الفصل

التاسع مع طالب أكبر أو أصغر سنًا، ويكون الأكبر مسئولاً مسئولية جزئية عن تعليم الطالب الأحداث.

وقد اقترح برنامج التلمذة لأول مرة مفرسان هما صال جيوفانييللو وويليام داويز، وكانا يدرسان للكبار، وكانت فكرة استخدام الكبار لمساعدة طلاب الفصل التاسع تبدو معقولة، وحدث أن أخذًا فكرة التلمذة إلى رابابورت وتوقعوا أن يرفضها تمامًا، حيث جرت العادة على أن يرفض نظار المدارس أية أفكار مبتكرة يقدمها المدرسون، وبدلاً من أن يفعل ذلك، قال لهما اختبرا هذه الفكرة، كما المتبع في أي برنامج للجودة في مجالات الصناعات، وفعلنا ذلك، وجربا الفكرة داخل الفصول التي يقومان فيها بالتدريس للكبار.

وبنهاية الاختبار، تم تلقين الكثير من المواد، وتحسنت الدرجات التي أحرزها الطلاب، وارتفعت نسبة الحضور، واتصلت إحدى أمهات التلاميذ وقالت إنها في حالة منع ابنها من برنامج التلمذة، فسوف تسحب من مدرسة وستجهاوس. وطلاب المدرسون الآخرون بأن تشارك فصولهم. وظهر أن اتجاهات الطلاب تحسنت تحسناً مفاجئاً، على الرغم من أنه من الصعوبة يمكن أن يتم قياس الاتجاه قياساً موضوعياً.

ويعتقد جيوفانييللو أن برنامج التلمذة يساعد طلاب الفصل التاسع لأنه «يزيل معظم المخاوف، ويشبه أن يكون لدى المرء شقيق أكبر أو شقيقة كبرى، ويشعرون براحة أكبر في أثناء العمل مع الأكبر منهم». ويرى داويز فائدة للكبار كذلك، ويؤكد أنهم يتصرفون كأنهم أكبر أو كمدرسين، ويساعد هذا النظام الكبار على مراجعة المواد التي سبق وأن درسوها في الماضي، لأن أفضل أساليب تعلم شيء ما تكون حينما يجد الإنسان أنه من الواجب عليه تعليمها لإنسان غيره، وفي ذلك يقول كريس زونيجا وهو أحد الطلاب الكبار بالمدرسة «أن هذا النظام يمكنني من إعادة ما سبق وأن تعلمته من المدرسين، إنه يبدو مثل التفاعل المتسلسل»، ويقول بيسانج سوجريم أحد الطلاب الكبار: «سوف تشعر شعوراً طيباً للغاية لأنك سوف تحس بتك ساعدت إنساناً ما على جعله يتعلم شيئاً»، ويقول جورج زاياس، وهو طالب كبير كذلك: «يشبه هذا النظام قيامك بالتدريس لشقيقك الأصغر، ولذلك فإنه يمنحني رضاً عظيماً عندما أدرس لإنسان آخر لجعله يترك المدرسة وهو يشعر أنه قد تعلم شيئاً».

ويرى في ذلك مارك جافور قائدة أخرى حيث يقول «إن هذا النظام يجعل المدرسة تخصص طلاباً مخلصين لتعليم الطلاب»، ويمضى مارك جافور قائلاً: «إن هذا النظام يقدم نوع المساعدة التي كانت موجودة منذ عشرين أو ثلاثين عاماً مخنت ومتاحة لكل فرد داخل الهيكل

العائلي، وإنني لأعتقد أنه نظام مثير جداً». ويعمل جافور في شركة كولجيت - بالموليف إحدى شركات الأعمال التي تشارك فيها المدرسة، ويقول شريك آخر هو شيرود بليس من شركة آي. بي. إم. إن مدرسة وستنجهاوس مختلفة عن أي مدرسة أخرى سبق له أن درس فيها، وتجد الطلاب فيها منضبطين، ويقول راي بيترز يبدو أن لديهم إحساس أكبر بجندى إنجاز الهدف، وإنني أعتقد أن الفضول الفكري هنا شيء رائع ويقوم راي بيترز بتدريس تكنولوجيا آلات الإنتاج ومشروعات الأعمال، ويعرب عن حبه لبرنامج التلمذة الصناعية، ذلك لأن الطلاب الآن يتصرفون كمسؤولين، ويتصرف طلاب الصف التاسع بطريقة أكثر نضجاً، ولذلك فهي بيئة صالحة، لأن كل امرئ يبدو أكثر جدية وإدراكاً لسبب تواجده هنا.

ولم يعد الطلاب متوقعاً منهم أن ينصتوا فحسب للمحاضرات ثم يفعلوا ما هو مطلوب منهم، فأزاهم تؤخذ في الاعتبار، كما أنهم جزء من النظام، ويساعدون في تقرير ما الذي سوف يتعلمونه وكيف يتعلمونه. وتقول جين بينيك، وهي مدرسة رياضيات، عن تلاميذها: «لقد وضعوا بأنفسهم معايير وضع الدرجات، كما قرروا أيضاً امتحان كل أسبوعين، وأنهم طالبوا بعقد امتحان مختصر كل يوم ثلاثاً، وكل هذا بدافع من أنفسهم، وهو أمر جديد بالنسبة لي، إلا أنه مع ذلك مثير، حيث أنهم بأنفسهم يطالبون بإجراء هذا العمل». وتمضى قائلة: «في الماضي، كان يقال لي، إنني أنا المخطئ بها كل المسؤوليات ولى كل الصلاحيات والقدرة والمعرفة على التحكم والسيطرة على الطلاب... والآن فإنني لم أعد أصنع أو أومن بذلك». وتؤكد «إن الطلاب لديهم المعرفة أما وظيفتي فهي أن أرشدهم لاكتشافها.. ولم أعد الطرف الذي يعطى أي شيء، وكل ما هناك أنني أقوم بإرشادهم».

ومن الأشياء التي أرشدت الطلاب حديثاً إليها أن يكتبوا على قمة أوراق الاختبار الوقت الذي أمضوه في الاستنكار استعداداً له. وحينما تم تصحيح الأوراق ورصد الدرجات وإعابتها، استخدم الطلاب رسماً بياضاً للمقارنة بين عدد الساعات التي قضوها في الدراسة ومقدار الدرجات التي حصلوا عليها. وقد تبين أن الطلاب الذين أمضوا وقتاً أطول في الاستنكار، حصلوا على درجات أعلى. فإذا كنت ستقول «كل امرئ يعلم هذه الحقيقة»، كلا، كل امرئ ليس على علم بهذا. لقد أصيب الكثير من الآباء بالدهشة حينما علموا أن على أبنائهم أن يكتبوا المهارات اللازمة للخروج، وبالنسبة لهم، فإن العلاقة بين ساعات الدراسة والدرجات المحصلة كانت اكتشافاً مكتسباً.

ويقول رابابورت إن المشاركة النشطة للطلاب في تحصيل علومهم تعد واحدة من بين أهم

المتغيرات التي يخلقها نظام جودة التعليم والتحسين المستمر. وأن هذه المشاركة تسير لتجد طريقها إلى مكتب الناظر. وفي الأيام الماضية، كان ناظر المدرسة يصدر الأوامر، وكان على المدرسين أن يطيعوا. ولكنه لم يعد يفعل ذلك. ويقول: «إذا أردت العثور على أفضل السبل لإنجاز الأعمال، يتعين عليك التوجه إلى الأفراد الذين يتأثرون بها أشد التأثير - وهم الطلاب والآباء والمدرسون. وهم الذين سوف يخبرونك كيف تفعل ذلك». وأحد النجاحات التي يفتخر بها رابابورت هي اشتراك الآباء في برنامج الجودة.. حتى إن قليلاً منهم تطوع لتلقى دورة تدريبية حول الجودة في نهاية الأسبوع يقوم بتدريسها خبراء شركة أى. بي. إم. وقد تزايدت العضوية في رابطة الآباء المعلمين وصارت هذه المجموعة أكثر نظاماً عما كانت عليه قبلاً، وهناك لجنة توجيه للجودة تشمل الآباء والطلاب وهيئة التدريس. ويقول شارجيل إن لجنة توجيه الجودة تدفع الآن برنامج الجودة داخل المدرسة.

إن مدرسة وستنجهاوز تقدم الخدمة لعملائها وهم الطلاب وأولياء الأمور وهيئة التدريس في الداخل، والكليات ومشروعات الأعمال في الخارج. وقد تم فحص مشروعات الأعمال في المجتمع المحيط للوقوف على كيفية إعداد الخريجين بصورة أفضل. وردت هذه الهيئات قائلة إن الشباب حديثي التخرج مطلوب منهم اكتساب مهارات أفضل في التحدث، ولذلك فقد تم إضافة مادة إجبارية عن الخطابة في السنة الأولى. وحينما سالت المدرسة إحدى الكليات المجاورة عما تريده الكلية، قالت إنها بحاجة إلى طلاب جدد لديهم درجات أعلى في اختبار القدرات الدراسية. وأوضح رابابورت وشارجيل أن طلابهما لا يقدرون على احتمال المنهج الدراسي الخاص باختيار القدرات الدراسية، ولهذا فقد وافقت الكلية على تزويد المدرسة بطلبتها ليقوموا بتلقي التلاميذ المهارات المطلوبة*. وتتسم هذه العلاقة بأنها علاقة كلاسيكية لتبادل المنفعة بين المورد والمستهلك، حيث يقوم كل من الموظفين بمساعدة الآخر لتحقيق النجاح.

وتحتفظ شركة ريكو وهي عبارة عن أحد شركاء الأعمال ذات الارتباط مع مدرسة وستنجهاوز العليا بعلاقة مماثلة. وتقوم شركة تصنيع ماكينات التصوير اليابانية بتوريد قطع

* لا يعرف الكثير من الأمريكيين الذين يعجبون بنظام التعليم الياباني مدى أهمية مدارس التلقين سريعة الرسوم الدراسية والتي اعتاد الطلاب اليابانيون حضور دروسها بصفة روتينية من أجل تعلم كيفية التدريب على اختبارات القبول بالجامعات وكيفية اجتيازها بنجاح.

الفيار، والتدريب، والمواد اللازمة للمعيرات التدريبية المتخصصة لصيانة أجهزة التصوير. وفي مقابل ذلك، تحصل في المستقبل على موظفين على درجة عالية من الكفاءة، وحول ذلك يقول واين أ. ميز أحد المسؤولين بشركة ريكو: «إن ما نقله من وراء عملية الجودة هو إدخال مفهوم التحسين المستمر للجودة.. وإدخال أساليب إصلاح الأعطال الإلكترونية على سبيل المثال، ولذلك، فإن هؤلاء الخريجين حينما يأتون إلى ريكو باحثين عن عمل، يكونون مؤهلين سلفاً، ومن هنا لا يكون لزاماً عليك أن تعيد تفعيل هؤلاء، أو إعادة تنظيمهم أو تدريبهم للتعين من بين الخريجين المبدئين». ولقد بدأت هذه العلاقة في أعقاب قيام مسئول شركة ريكو بجولة داخل المدرسة، قالوا بعدها لـ شارجيل «إن عملية الجودة التي تقوم بها صحيحة».

ويبدو أن اتحاد المدرسين المحلي التابع لاتحاد المعلمين الأمريكيين يوافق على ذلك. ويقل شارجيل عن ميشيل جراف المسئول عن شؤون اتحاد المعلمين بالمدرسة قوله: «إنني بطبعتي أرتاب في كل شيء، وسوف أظل أشكك في كل شيء. أما فيما يتعلق ببرنامج الجودة، فكل ما أعلمه هو أن هذه العملية ناجحة».

إن نظام إدارة الجودة قابل للتطبيق في المدرسة سواء أكانت مدرسة وستجهاوس العليا أو جامعة، وإلى جانب ذلك فإنه يعمل بنفقات أقل. إن هدف نظام الجودة ليس إنتاج الجودة فحسب، وإنما أن يتم ذلك بتكلفة معقولة. ويقول رابابورت «إن ميزانية مدينة نيويورك للتعليم تعرضت للتخفيض بمقدار سبعمائة وخمسين مليون دولار في العامين الماضيين، ولذلك فإننا لسنا فقط نقوم بعمل نفس الشيء بنفقات أقل، وإنما نقوم بأعمال أكثر بنفقات أقل». وقد حدث في السنوات الخمس الماضية، أن ارتفع عدد الطلاب المقبولين بمدرسة وستجهاوس ارتفاعاً طفيفاً، إلا أن هيئة التدريس انخفضت بمقدار ٢١ بالمائة بسبب خفض الميزانية. وبالتالي فإن التعليم القائم على إنتاج الجودة الشاملة، على حد قول رابابورت، ليس أكثر تكلفة.

بل على النقيض، فإن التعليم العام القائم على استخدام نظام إدارة الكم التقليدية تتزايد نفقاته، ومن المحتمل أن تتسبب هذه النفقات المرتفعة في إحداث مواجهات أكثر في السياسات العامة. وسوف يقوم دافعو الضرائب الذين تضرروا من جراء دفع المزيد من الضرائب مقابل خدمات أقل، بالاعتراض والتصويت ضد سندات المدارس، والنتيجة هي المواجهة بين المعلمين الذين يشعرون بأنهم عصروا، ويتلقون رواتب زائدة، ولا يلحقون التقدير، في الوقت الذي تورطوا فيه في نظام لا يقرون على السيطرة أو التحكم فيه. ومن المصير أن تقنع معلماً لم يحصل على أية زيادة في راتبه منذ سنوات بأن استثمار المزيد من الأموال في التعليم لن تحطه أفضل. ومع

ذلك، فلم تزد تجربة استغرقت خمسة أعوام قامت بها مؤسسة أنى كيسى وانتهت فى يونيو عام ١٩٩٣ وتضمنت تحقيق الأموال على المدارس العامة فى أربع مدن، إلى حدوث أية تحسينات ذات بال. وهناك اختبارات ودراسات أخرى أظهرت نتائج مماثلة. ومع ذلك، فقد نقلت إحدى المجلات فى مقال لها نقلاً عن أحد المسؤولين برابطة التعليم القومية - اتحاد آخر للمعلمين - فى عام ١٩٩٣ قوله: «إن الطلاب مهذبون فحسب من جراء فشل صنّاع السياسة فى تقديم المال الذى يستحقه التعليم. وما هو مقدار هذا المال؟

ربما استطعنا أن نحصل على مؤشر عن هذا الأمر من خلال تكلفة التعليم بإحدى الكليات العامة. ففى الفترة الممتدة ما بين ١٩٨٠ وحتى ١٩٩٠، ووفقاً لأحد التقارير، ارتفع متوسط دخل الأسرة بمقدار ٧٣ بالمائة، إلا أن النفقات بالكليات العامة قد ارتفعت بمقدار ١٠٩ بالمائة وهناك بندان فقط ارتفعت تكاليفهما بشكل أكبر وهما الرعاية الصحية التى ارتفعت بمقدار ١١٧ بالمائة، ورسوم وتكاليف التعليم بالكليات الخاصة وقد ارتفعت بنسبة ١٤٦ بالمائة. وحتى إذا لم تكن هناك منافع أخرى (وإن كان هناك بالفعل منافع)، فلن حالة إدارة الجودة فى مجال التعليم صارت حتمية كضرورة اقتصادية. ومن الممكن إنجاز ذلك.

ويقول رابابورت إن كل مدرسة يجب أن تكيف نظام جودة ليتواءم مع ثقافتها الخاصة، ولكن ذلك «بالتأكيد يتم عن طريق تطبيق العملية، وعن طريق التزام القيادة بهذه العملية، وتأييد لجنة توجيه... وعن طريق اكتساب رؤية وبيان بالأهداف، وعن طريق التحقق من أن عملية التحسين المستمرة ليست عبارة عن إجراء سريع، وأن يتم تبنيها على المدى الطويل، وليس على اعتبار الجودة شيئاً يمكننا التخلص منه غداً بعد أن أدخلناه فى يومنا هذا. نعم إن برنامج إدارة الجودة قابل لأن يتم إدخاله فى المدارس عبر البلاد». ويتفق شارجيل مع ذلك، إلا أنه يحذر من أن نظام الجودة الناجح لا يمكن نسخه. وللمرة الثانية، نجد أنه مسرف فى إطرأته بالمسؤولين العاملين فى مونت إيدجكومبى الذين عاونوه، ولكن «لا يمكن تقليد مواهبهم. إن ثقافتنا مختلفة عن ثقافتهم، وأنواعنا مختلفة عن أنواعهم، ومداخلتنا مختلفة عن مداخلتهم، ونتائجنا مختلفة عن نتائجهم... ويتعين عليك التغيير... ويتعين عليك أن تكون مستعداً للتكلم. أما هؤلاء الأفراد الباحثون عن نماذج للمحاكاة يقومون بفرضها على نظامهم من المحتم أن يفشلوا». ويؤمن كلا الرجلين إيماناً راسخاً بأنه برغم صعوبته، فإنه يمكن تطوير نظام إدارة الجودة ليتناسب مع أى مدرسة فى أى مكان آخر.

ويقول رابابورت: «إن الذى نقوم بفعله هنا فى مدرسة وستنجهانس يمكن إجراؤه فى

مدارس أخرى». ويأتى طلابه من مناطق مجاورة يتكرر فيها إطلاق النار ليلاً، ويتعلم هناك أغلبية السكان مراسم تشييع الجنائز وهم فى فترة مبكرة من حياتهم. ويقول رابابورت إنه يعتقد أن هناك حوالى خمسين طالباً لقوا حتفهم منذ تولى عمله عام ١٩٨٦. ولم يكن يحتفظ بإحصائيات حاضرة، لأن الأمر يبعث على الاكتئاب. وهو يعلم أن بعض الطلاب يأتون إلى مدرسة وستنجهارس بسبب عقد التصرف اللائق ونظام الأمان الذى تتحمل المدينة نفقاته، وقد أعرب الشركاء المتعاملون مع المدرسة عن استعدادهم لتمويل التكاليف فى حالة امتناع سلطات مدينة نيويورك المختصة عن التمويل، فهى أكثر أماناً من باقى مدارس نيويورك العامة، وعليها أن تندرج هذه الحقيقة: إن شباب الطلاب الأمريكيين يختارون المدرسة العليا ليس لاعتبارات موقعها أو سمعتها أو المناهج الدراسية، ولكن بسبب مدى إمكان أن يستمروا على الحياة خلال السنوات الأربع فيها. ويقول رابابورت «إذا استطعنا النجاح هنا، فإنه يمكننا إحراز نفس النجاح فى جميع أنحاء أمريكا».

لم تقابل أبداً أى شخص يعارض الإصلاح فى مجال التعليم، طالما الآخرين هم الذين يقومون بذلك. أما المجال الآخر الوحيد من مجالات دراستنا الذى تشعر أن ذلك ينطبق عليه فهو مجال الرعاية الصحية. ولا يشعر أحد من المشاركين فى هذه المهنة بالسعادة فى ذلك. إن البيانات معروفة معرفة جيدة، وتكفى الولايات المتحدة الأمريكية فى المرتبة الأولى من بين أمم العالم من حيث ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية، وتحتل المرتبة الثانية عشرة بين الدول المتقدمة فى المعدل المتوقع لطول العمر، وتحتل المرتبة الحادية والعشرين من حيث وفيات الرضع. وفى عام ١٩٩١، صبت الولايات المتحدة أكثر من ١٢ بالمائة من مجموع الدخل القومى على الرعاية الصحية، بينما لا تتفق دول أخرى أكثر من عشرة بالمائة. والتكلفة على الأمريكيين رهيبه، وتتفق شركة فورد للسيارات الآن على الرعاية الصحية أكثر مما تنفقه على الصلب. ويتوجه بعض الأمريكيين إلى المكسيك أو كندا لشراء الأدوية الموصوفة لهم لأن نفس هذه الأدوية تكاليفها أقل من مثيلاتها داخل الولايات المتحدة.

وطبقاً لأحد استطلاعات رأى العامة، يعتقد الأمريكيون أن أخصائى الرعاية الصحية يحققون الكثير جداً من الأموال، فى الوقت الذى يؤكد فيه عدد متزايد من الأطباء الأمريكيين أن المال الذى يكسبونه من هذه المهنة لا يستحق المخاطرة، وبالتالي فهم يتقاعدون فى سن مبكرة،

ويطوون بالعلوم على الأعمال الكتابية الحكومية؛ وعلى وتمدخل شركات التأمين. والقضايا الجنائية التي ترفع ضد الأطباء بسبب الأخطاء المهنية.

ويقول كل فرد إنه من الواجب التغيير في الرعاية الصحية، ولكن ليس هناك كثير اتفاق حول ما يجب تغييره، وكيف يمكن تغييره. ومن الذي يجب أن يدفع التكاليف.

وفي عام ١٩٨٧، دخل الدكتور ديمنج إحدى المستشفيات القريبة من منزله في واشنطن العاصمة، حيث كان يعاني من التهاب الأوردة في ساقه اليمنى، (في إحدى حلقات المناقشة التي تلت هذه الواقعة، قال لطلابه إنه يعاني من خلل أصاب حافره الأيمن الطفل). وفي أثناء إقامته بالمستشفى، كان يلاحظ كل شيء، ويدون الملاحظات والمذكرات حول كل شيء يقع ويجرى داخل هذا المستشفى، سواء أكان طيباً حسناً أو سيئاً^{١٠}. وقد كان في أغلب الأوراق مضطراً للنوم في الفراش وقد رفعت ساقه لأعلى، وبالتالي كانت الملاحظات في معظمها تتعلق بتجربته الشخصية، أي عن مريض واحد له إقامة قصيرة نسبياً. وكتب ورقة مستقاة من مذكراته في سبتمبر ١٩٨٧ قام بنشرها في عدد ربيع ١٩٩٠ من مجلة جمعية النظم الصحية^{١١}.

فإذا قرأت هذه المذكرات وفكرت في وحدة تصنيع، فإن ما كتبه يمكن تطبيقه على تجميع سيارات أو أجهزة تليفزيون. وتصف هذه المذكرات مصنفاً وهو في هذه الحالة - مصنع للرعاية الصحية - لا يمكن السيطرة عليه. وبعد ارتكاب إحدى الممرضات خطأ فادحاً، قال الدكتور للمعالج لديمنج: إنني أؤكد لك أنني سوف أتابع إصلاح هذا الخطأ بكل تفاصيله، وأن خطأ من هذا القبيل لن يحدث مرة أخرى هنا، وقال ديمنج: «إن هذه هي العبارة المعتادة وهي أنهم سوف يعملون من أجل إصلاح العيب فقط، وليس من أجل إصلاح السبب الذي أحدثه». وإنكر في هذا السياق درساً من تجربة الضرر الأحمر، فإنه لا يتسنى لأي فرد داخل أي نظام إنتاج جودة أكثر مما يتيمه النظام، وقد توصل ديمنج إلى نتيجة مؤانها أن مشرف المستشفى لم يكن يستخدم نظام إدارة جودة وليس في مقدور الأطباء ولا الممرضات

^{١٠} بالمداومة على هذه العادة، لاحظنا في البداية أن ديمنج في يومياته الخاصة عن الرحلات والتي ترجع إلى أواخر الأربعينيات، كان أكثر بلاغة في وصفه للطعام الذي يفضلُه بوجه خاص. ومن هذه المستشفى كتب ديمنج «الطعام ممتاز وفاخر» ثم إنفاض في تفاصيل تشير الملمح.

^{١١} «هذه خست ماري والوطن هذه الملاحظات كتابها إدارة ديمنج في التطبيق. ثم أعلنت سيساليا كيليان طبعها كاملة في كتاب عالم ن إدواردز ديمنج (الطبعة الثانية).

أن يغيروا من هذا النظام المستخدم، وبالتالي فإن كل الأخطاء التي حدثت معه سوف تستمر وتقع مع آخرين، وليس من شك في أنه كان على حق.

وعلى أية حال، فإن كافة الأشياء التي لاحظها ديمع لم تكن لها أية صلة بتكاليف الرعاية الصحية، وهي المسؤولية التي تحملها بكبر اهتمام من الحكومة الفيدرالية. وليس لهذه الأخطاء أى علاقة بعدم التلمين، أو اختيار الأطباء أو المستشفى، أو تكلفة العقاقير والأدوية، أو أى شيء آخر يتم مناقشته على المستوى العام تحت عنوان «إصلاح الرعاية الصحية»، وعند كتابة هذا الفصل، لم يذكر أحد في مناقشته الإصلاح أن الخطأ الذي أصاب الرعاية الصحية بصفة عامة هو غياب نظام إدارة الجودة، فإذا استخدمنا نظام جودة، فإن الكثير من هذه المشكلات أو غيرها سيتم حلها. ومن المؤكد مثلاً أن التكاليف ستخفض. والتقديرية الحالية تذهب إلى أن صناعة تقوم على تقديم الخدمات بدون الاعتماد على إدارة الجودة – ويندرج تحت هذا معظم صناعة الرعاية الصحية في الولايات المتحدة – سوف تهدر نسبة تتراوح ما بين ٢٥ إلى ٤٠ بالمائة من ميزانيتها. بالتقديرية الحالية تمثل هذه النسبة حوالى ٢٢٥ – ٣٦٠ مليار دولار في سنة ١٩٩٣.

ويذهب باتريك تاونسيند و جوان جيبهارت، وهما زوج وزوجة يعملان معاً كمعلمين ومستشارين في مجال الجودة، إلى أن ما يجرى حالياً في مجال الرعاية الصحية يوازى تماماً ما كان يعاني منه الصناع وأصحاب الأعمال الأمريكيون في الثمانينيات حينما كانوا يبحثون عن الكفاءة والفعالية. وكذا على أن نظم الجودة التي تحول إلى اتباعها الصناع وأصحاب الشركات سوف تؤدي إلى إنجاح الرعاية الصحية بنفس القدر.

واستخدم تاونسيند و جيبهارت مثلين في سياق اقتراح نظم إدارة الجودة لشركات الرعاية الصحية، وهذان المثالان هما إنترماونتين للرعاية الصحية Intermountain Health Care ويشارك فيها ٢٤ مركزاً بولايات يوتا، و ويومنجنج، و آيداهو، ومستشفى فرونترت ميموريال لوشيران Froedtert Memorial Lutheran وهو عبارة عن مستشفى تعليمي يضم ٢٨٤ سريراً في ميلووكي. وفي عام ١٩٩٢، ارتفعت تكلفة الحالة الواحدة في مستشفى «إنترماونتين» إلى أقل من ٣ بالمائة، وهو أقل من الارتفاع في متوسط تكاليف المعيشة لهذا العام، وأقل بكثير من نسبة الزيادة المتوقعة بين ١٠-١٢ بالمائة التي طرأت على تكاليف الرعاية الصحية الشاملة لذلك العام. وفي عام ١٩٩٢، بلغت تكلفة برنامج الجودة في فرونترت إلى ٢٠٩,٠٠٠ دولار، وتم إنفاق جزء من هذا المال على تنظيم وتدريب الموظفين على نظام فرق الجودة. وبلغت التوفيرات الناجمة عن تبني الأفكار التي اقترحتها هذه الفرق لهذا العام ٦٨٩,٨٥٢ دولار. وهو ما يعادل أكثر من

نصف مليون دولار صافي وفر. «إن الجودة هدف غلاب لأسباب أخلاقية ومالية».

ويقود بول باتالدين وهو طبيب برنامج الجودة لمستشفى كوربيوشين أوف أميركا، وإليه قصص النجاح القائمة على استخدام أساليب الجودة في مجال الصحة، بما في ذلك قصص عديدة حول كيفية توفير المال. في إحدى مستشفياته، عندما يحصل الأطباء على التقارير العملية حول العدوى - يتضمن كل تقرير قوائم بالألوية الفعالة في مكافحة العدوى. وتكون هذه القائمة دائماً مكتوبة وفقاً للترتيب الأبجدي. ويقول باتالدين «إن أحد الصيادلة المبتكرين قرر بمساعدة بعض الأطباء أن نقوم بوضع الأولوية في قوائم مرتبة ترتيباً تصاعدياً من حيث السعر، بحيث يكون أفضل علاج من حيث تأثيره العلاجي مناسباً في نفس الوقت من حيث قيمته السعريّة. وبمقتضى هذا التغيير الضئيل في النظام، أصبحوا قادرين على توفير مائتين وخمسة عشر ألف دولار في مستشفى واحد كل عام». ويقول باتالدين وهو أحد تلاميذ ديمنج «إن أساليب خفض التكلفة في مجال الرعاية الصحية يمكن العثور عليها في مجال دراسة النظام».

ويعمى قائلاً: في الوقت الذي يفهم ويدرك فيه الأطباء والمرضى فكرة النظام فهماً تاماً - فالجسم البشري نظام - «فإنهم بحاجة إلى فهم أسلوب عملهم كنظام. وكان يعرف أهمية النظام في الوقت الذي ينظر فيه إلى السيارات التي يتم تجميع أجزائها في مصنع «مازدا» ويمضى قائلاً: «كل شيء يحدث بعد الآخر ومن الواضح أنه يجب على الأفراد أن يعملوا معاً. وعندئذ تمكنت لماذا كان هذا أمراً واضحاً، فقد كنت واقفاً على ممر ضيق. وليس لدينا ممرات ضيقة في المستشفيات». ويقول «إن الرسوم البيانية للتدفق من نفس النوع الذي استخدمه ديمنج في اليابان عام ١٩٥٠، ذات أهمية خاصة في جعل الأطباء يفهمون نظام إدارة الجودة*». ويقول «إن أصحاب المهن الطبية يفكرون في أنفسهم على أنهم يفعلون الأشياء ولا يصنعون الأشياء». ويمجرد أن يتقبلوا أنهم يصنعون الخدمات، وأنهم يصنعون المعلومات، ان - حسبما يقول باتالدين - بوسعهم التفكير في من هو العميل ومن هو المورد، وما هي العمليات التي يمكن تحسينها.

إن مفهوم تحسين النظام ليس جزءاً من التدريب الطبي. الشيء الهام في مجال التدريب الطبي هو النتيجة، فإذا كانت النتيجة صحيحة، فإن كيفية إنجازها تعد صحيحة كذلك. وتقول

* انظر لوحة التدفق الشكل رقم ١ في الفصل الثاني.

دوريس كينين منسقة نظم التمريض في جامعة فاندربيلت، والمستشارة في مستشفى كوربوريشين أوف أميركا إن تركيب العقل الطبي يؤدي إلى سلوك يمكن التنبؤ به، فإذا اكتشف طالب الطب أن هناك مجموعة من الأعراض الخاصة بمرض ما، فإنه يأمر بإجراء خمسة اختبارات، ثم يقوم بالتشخيص الصحيح القائم على نتائج هذه الاختبارات. وفي كل مرة تصالفه كطبيب هذه الأعراض، فسوف يأمر بإجراء الاختبارات الخمسة نفسها حتى لو ظهر أن ثلاثة منها غير ضرورية للوصول إلى التشخيص السليم.

فماذا تكون الحال عندما يقوم الأطباء الآخرون بتقليد نموذج الاختبارات الخمسة بدون أن يسأل أحدهم سؤال ديمينج المفضل: بأي وسيلة ؟ فمن الممكن تخيل عدم إجراء اختبارات ضرورية لمرضى آخرين في الوقت الذي تجرى فيه المعامل تحاليل غير ضرورية للمرضى الذين يعانون من نفس الأعراض، وهكذا فإن النظام سيكون خارجاً عن السيطرة، وهو بالفعل كذلك في بعض الحالات. واشتكى أحد الأطباء في أثناء استضافته في برنامج إذاعي تم بثه في شيكاغو هام ١٩٩١، أنه من في المستشفى التي يعمل بها، قد يشترك عدد يزيد عن مائة شخص لكي يتم تحليل عينة دم.

أما كين التي تعمل في جامعة فاندربيلت فلديها مثال آخر. فقد لاحظت في أثناء إجراء فحص طبي لها أن هناك لوحة على الحائط تخطر الأمراض بالتحاليل التي يطلب بها كل طبيب للفحص الشامل. وكان هناك تباين هائل ما بين طبيب وطبيب. وبالنسبة للمريض، فإن الأمر يصبح محيراً. حيث يتساءل بينه وبين نفسه أي الاختبارات أفضل؟ وهل الطبيب الآخر الذي يأمر بإجراء قائمة أوسع من التحاليل سوف يكتشف شيئاً يغيب عن طبيبي المعالج؟ ويتساءل المريض: هل يقوم طبيبي بإجراء اختبارات غير ضرورية من شأنها أن تزيد من التكاليف؟ لماذا لا يتفق هؤلاء الأطباء ؟ وفي نفس الوقت، نجد أن تطبيق قائمة على الحائط ليراهم المرضى، يكشف عن حقيقة أن الأطباء والمرضات مهتمون أكثر بمشكلاتهم الشخصية المتعلقة بالكفاءة المزعومة، عن اهتمامهم بمشاعر المرضى. وفي أي مجال من مجالات الأعمال، إلا الرعاية الصحية، فإن هؤلاء المرضى يمكن أن نطلق عليهم اسم العملاء... أي الأشخاص الذين يدفعون الفاتورة.

إن غياب الاهتمام بالمعميل قد يكون أحد الأسباب التي أدت إلى التغيير في العلاقات في مجال الطب من واقع ملاحظات باتالدين. وهو يرى ثلاث فترات مميزة في تاريخ الطب، فقبل عام ١٧٠٠ كان شفاء المرضى مسألة متروكة للأمل والرجاء، لأن الأطباء لم يكونوا يستطيعون أخذ قراءة النبض حتى حلول عام ١٧٠٧، وقراءة ضغط الدم حتى عام ١٧٢٦، أو درجة الحرارة حتى

عام ١٧٢٠، وعلى مدى الفترة التي استغرقت ما بين ٢٠٠ إلى ٢٥٠ عاماً، أصبح الطب علماً له أسس وقواعد، وأخيراً فإنني أعتقد - على حد قوله - «أنه حوالي عام ١٩٨٠ أصبحنا نرى نوعاً جديداً من الضغوط في مجال الرعاية الصحية. لقد بدأنا نرى ما يصعب على أن أجد له تصنيفاً». ويمضى قائلاً: «قبل عام ١٩٨٠، كان المرضى يسألون ما الذي يجب عليهم أن يفعلوه، ويقوم هو بالتالي بإخبارهم، فيكون ردهم أن «شكراً لك». أما فيما بعد عام ١٩٨٠، فإن المرضى يسألونه ما الذي يتعين عليهم القيام به، فيقوم هو بالرد عليهم، ولكن في هذه المرة يقولون له: «لماذا؟» ويقول: «لقد تحققت أن الشيء الجديد هو مستوى المسؤولية الاجتماعية التي أخذت في الظهور». ويعتقد أن هذا التغيير الطارئ ربما كان بالقرن الذي يعادل التغيير حينما طرأ التحول من الرجاء إلى العلم. ويقول «إن الأخبار السعيدة هي أن المعايير والمقاييس الأخذة في التغيير تفتح مجالات واسعة من التجاوب صوب أسلوب جديد للتفكير حول الجودة والتحسين. وإنني شخصياً أعتقد أن هذا من شأنه أن يساعد على شرح أسباب وصول كل هذا الجهد صوب التفكير المنطقي من أجل التحسينات. إلى الأذان الصاغية في يومنا هذا في مجال الرعاية الصحية».

إن الخطوة الأولى هي اتخاذ قرار حول الهدف من النظام.

ما المفروض أن تقوم به الرعاية الصحية؟ يعتقد باتالدين أن الأمريكيان يتوقعون الكثير جداً. «إن الناس يريدون التحدث حول الصحة المثلى، أو يريدون التحدث حول هدف الطب الذي يجب أن يكون تحقيق الرفاهية. لكن هناك خطر في هذا الأسلوب للتفكير، وهذا الخطر هو أن إجمالي الناتج القومي كله سوف يتم إنفاقه على الرعاية الصحية». ويمضى باتالدين قائلاً: «إن كل امرئ يريد الشفاء، ولكن في بعض الأحيان يكون الشفاء محالاً. فوأن الشيء المطلوب الالتفات إليه هو كيف تساعد الناس لاسترداد قدرتهم على الحياة وأداء وظائفهم اليومية في مجتمعاتهم... أما احتياج المرضى وأسرتهم فهو تقليل أعباء المرض على حياتهم... وتخفيض تكاليف المرض هو أسلوب لتخفيف وطأة المرض على حياة الناس».

وعلى سبيل المثال، درس جراحو العظام في مستشفى بورتسموث ريجونال في ولاية نيو هامبشاير، وهي إحدى أفرع «مستشفى كورنيوريشن لوف أميركا» النظام الذي يتم به إجراء جراحات تغيير مفصل الفخذ، واكتشفوا أساليب ناجحة لإعادة المريض ثانية إلى المجتمع «بسرعة أكبر ولطف وراحة»، فكان يتمين على إخصائي العلاج الطبيعي أولاً الانضمام إلى الفريق في وقت مبكر ليشرف على التمارين المطلوبة من المريض قبل إجراء العجاجة حتى يعرف الشعور بها.

وثانياً: بدلاً من ترك المريض يعاني من الآلام، ثم يطلب علاجاً مخففاً للآلام، يعالج المريض علاجاً معتدلاً وتخفيفه من الألم نحو الشفاء السريع. ثالثاً: قبل إجراء العملية الجراحية، يقوم العاملون بالمستشفى بفحص حالة المريض الاجتماعية وهل سيكون هناك شخص لمساعدته؟ وهل يحتاج المريض إلى رعاية في أثناء فترة نقاهته؟ وأخيراً: ويسرع وقت ممكن بعد إجراء العملية الجراحية، يتم إدخال المريض في العلاج التفعيلي. ويقول باتالدين إنه في جميع هذه الأحوال، تؤدي هذه الإجراءات والخطوات إلى تخفيض الفترة الزمنية للإقامة بالمستشفى، وتقليل المتاعب التي يواجهونها عند العودة إلى بيوتهم.

ويقول باتالدين: إن هذا من شأنه أن يتناول كلاً من الاحتياجات الصحية للعملاء والتكاليف الشخصية المجتمعية للمرض. «ولكن هذا كله لن يكتب له التقدم ما لم تكن لديك المعرفة بالنظام. وبذلك نعود مرة ثانية إلى نفس النقاط السابقة حول المعرفة العميقة. وما لم نفهم ذلك، فلن نستطيع تحسين (الرعاية الصحية)».

إن حركة إصلاح الرعاية الصحية الجارية تقلقه لأنه يعتقد في أن المصلحين قد يركزون على البؤرة الصحيحة «إن الذين يربطون الإصلاح للرعاية الصحية اليوم، سوف يكون حالهم أفضل على ما اعتقد، حينما يتذكرون أنك بإمكانك تحسين الرعاية الصحية عن طريق تحسين الدرجة التي تكون عندها خدمات الرعاية الصحية تتفق مع احتياجات الناس». ويقول إنه حينما نفهم ضرورة وجوب مسايرة الخدمات للاحتياجات، تستطيع أن تجعل هدف نظام الرعاية الصحية واضحاً ومفهوماً لكل إنسان. ويقول «إن ذلك يتطلب معرفة النظام كوسيلة للإنتاج، ومن العسير أن تترك الناس على الجولس طويلاً لكي يتعلموا ذلك». ويؤكد أن الشيء المهم ليس هو إنتاج الخدمات فحسب، وإنما الشيء المهم فهم كيف تتقى الخدمات بالاحتياجات.

ويتحدث عن مجموعة من أطباء النساء والولادة الذين يحاولون فهم أسباب رغبة النساء اللاتي يلدن عن طريق الجراحة القيصرية مرة، في أن يلدن بنفس الطريقة في كل مرة، حتى إذا لم تكن هناك ضرورة طبية تحتّم الولادة القيصرية. ونظر الأطباء إلى البيانات ليروا إذا كانت هناك عوامل ذات صلة بالرضيع أو الأم أو الطبيب، إلا أنهم لم يعثروا على أي سبب. وحينما سألوا الأمهات، قالت النساء إنهن يرغبن في الجراحة القيصرية لأن أمهاتهن أخبرنهن أنه ليس هناك أية طريقة أخرى آمنة. وقد شاع الاعتقاد في وقت ما أنها حقيقة.

ويقول باتالدين إن الذي حدث أن الأطباء ابتكروا برامج تعليمية للأمهات والآباء حول الولادة الآمنة، «إلا أنهم تركوا المصدر الهام للمعلومات». وعن طريق دراسة النظام، اكتشفوا

الخطأ. لقد تم ضم أمهات الأمهات في برنامج التعليم حول الولادة الآمنة «حتى يتسنى للجنة أن تغطي معلومات يمكن الاعتماد عليها». ولم يكن من اليسير العثور على هذا الحل البسيط لمشكلة معقدة ومكلفة إلا عن طريق ضربة حظ، أو بصيرة ثاقبة، أو دراسة للنظام.

ويمكنك العثور على حلول أخرى بنفس القدر من البساطة بمجرد أن تقوم بدراسة النظام. فعلى سبيل المثال، في مستشفى يوريسموث، كانت الممرضات تناول المرضى طعامهم على صواني، ولكن يحدث أن تستدعى الممرضات للقيام بمهام أكثر إلحاحاً، وبالتالي لم يكن يتم توصيل هذه الصواني إلى المرضى كما كان ينبغي أن يحدث. ولما درست الشكاوى ونظام توصيل الطعام، قامت إدارة المستشفى بتخفيض عدد الممرضات تخفيضاً طفيفاً واستأجرت عدداً أكبر من العاملين في قسم التغذية، لكي يقوموا بتوصيل صواني الطعام، وبالتالي أصبح هؤلاء الآن على اتصال مباشر مع العملاء. وأخذت شكاوى العملاء باهتمام في حين كان يظن من قبل أن الشكاوى لا تعدو أن تكون من عمل الممرضات الماكورات.

وكانت المستشفى تجري استفتاءات للرأي حول خدمة الطعام على المرضى كل ستة أشهر. وفي أول استفتاء عقب تنفيذ هذا التغيير، زادت نسبة المرضى الذين يعتبرون الخدمة ممتازة بمقدار ١٨ بالمائة، وهي نسبة لم يسمع بها من قبل.

ويعتقد باتالدين أن الرعاية الصحية يمكن تحويلها إلى نظام جيدة، ولكن ليس بالصورة التي يتم التفكير فيها الآن. ويقول: «لن نقوم بتحسين الرعاية الصحية عن طريق القوانين، أو اللوائح، أو التفتيش. وسوف نقوم بتحسين الرعاية الصحية حينما يستطيع قادة وزعماء الرعاية الصحية تولي مسؤوليات تحسين الرعاية الصحية». وما ذلك إلا إعادة تأكيد لإيمان ديمنج بأن الجودة لا تأتي إلا عن طريق القمة. ويقول باتالدين: إن كبار المسؤولين في مجال الرعاية الصحية بدأوا في إدراك مسؤولياتهم في هذا المضمار.

وبعبارة أخرى، فإن الشيء الذي يبحث على تغيير نظم إدارة الجودة في صناعة الرعاية الصحية هو تماماً نفس الشيء الذي يحرك الصناعة — ألا وهو الرغبة في البقاء. لقد أخذ نظام الرعاية الصحية بأكمله في الولايات المتحدة في التفكير من مناطق الاهتمام. فالمرضى يعتقدون أن الأطباء غير مهرفي الحس وجشعون، في حين يعتقد الأطباء أن القرارات الطبية يتخذها البيروقراطيون وموظفو التأمين. إن الحكومة الفيدرالية التي تحاول السيطرة على التكاليف، تقوم بالتدخل في إدارة المستشفيات، إلا أن التكاليف أخذت في التصاعد. ويتم تعيين المزيد من الأفراد وبخاصة في مجال الإدارة الطبية من أجل تناول الترايد في المعاملات الورقية، وجميعها صممت

من أجل تخفيض التكاليف. ويعمل في مستشفى مايو كلينيك سبعون موظفاً كل الوقت للإجابة على الأسئلة المتعلقة بعلاج المرضى وتكاليف شركات التأمين البالغ عددها ٢٤٠٠ شركة. وتتنافس المستشفيات في اجتذاب المرضى باستخدام الأجهزة والمعدات الطبية باهظة الثمن ذات التكنولوجيا المرتفعة، لدرجة أنهم يقومون بشراء معدات مكررة وآلات لا لزوم لها، ويقول باتالدين: «إن المسألة لا تتعلق بما إذا كنا نستطيع الحصول على تكنولوجيا أعلى، لكن عما إذا كنا نستطيع تطبيق هذه التكنولوجيا لتخفيض عبء المرض عن الناس». وسوف يتسنى إجراء ذلك إذا تعاونت المستشفيات في مجال التكنولوجيا وتتافست في الاهتمام بالمرضى. وحيث أن ذلك لم يتم تنفيذه بعد، فيجرى استخدام مناهج أخرى للسيطرة على نحو متزايد. ولقد مرت الهيئة التشريعية في ولاية نورث كارولينا عام ١٩٩٢ قانوناً يحرم على مؤسسات ومنشآت الرعاية الصحية شراء التكنولوجيا الجديدة الغالية بدون تصريح من جانب الولاية.

وتضيف القضايا القانونية تكاليفها إلى الرعاية الصحية. وقد أثر عن توماس متزولف أستاذ القانون بجامعة ديوك قوله قبل عام ١٩٧٠، كان احتمال مقاضاة طبيب على خطأ مهني قد يحدث مرة واحدة من بين عشرين على مدار طوال حياته المهنية». أما الآن، فلاحتمالات متساوية، وفيما عدا مجالات التخصصات ذات المخاطر العالية مثل الولادة وأمراض النساء، حيث يصبح السؤال ليس احتمال أن يتم مقاضاة الطبيب أم لا، وإنما كم عدد المرات التي سيتم مقاضاة الطبيب فيها، وهل يستطيع الطبيب الاستمرار في تحمل تأمين المسؤولية. ويبين أحد الاستطلاعات أن هناك ٧٧ بالمائة من أطباء النساء والولادة تعرضوا للمقاضاة مرة واحدة على الأقل، وأن ٤٠٠٠ منهم يتركون ممارسة هذه المهنة كل عام*.

لقد أدخلت الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات وشركات التأمين مقادير هائلة لاتوصف من الأوراق، وتصر على أن يملأ المرضى والأطباء والمستشفيات استمارات مكررة لا نهاية لها، كلها مكتوبة بلغة تستغلق على الإدراك. ولك أن تتصور مقدار الوفر المتحقق إذا تم استبدال استمارة واحدة فقط بكل هذا العدد الهائل من الاستمارات الصحية التي تطلبها حكومات الولايات وشركات التأمين، على أن تكون هذه الاستمارة مكتوبة بلغة إنجليزية يستطيع خريج

* تبين من أحد الأبحاث الطبية في نيويورك أن عدد النساء اللاتي تجرى لهن عمليات ولادة قيصرية يبلغ ثلاثة أضعاف في المناطق التي تكثر فيها قضايا الخطأ المهني وحيث يرتفع تأمين الخطأ المهني.

المدارس العليا استيفاءها. إن هذا الإجراء لا يتطلب شيئاً أكثر من التعاون.

أما المستشفيات فليديها مشكلاتها الخاصة بها في مجال الاستثمارات. وتروي لنا الدكتور جويس ن. أورسيني الأستاذ المساعد لعلم الإدارة في جامعة فوردهام قصة الحصول على أربع نسخ من فاتورة المستشفى الخاصة بعلاجها، وجاءت جميعها لتؤكد أنها غير مدينة بأي شيء. فتساءلت متعجبة: إذا كان الأمر كذلك فلماذا أرسلوها أصلاً، وإذا كان هناك داع لإرسال إحداها، فلماذا يتم إرسال أربع.

أرادت إدارة المستشفى أن يحصل المرضى على فائورتين - أحدهما للاحتفاظ بها داخل السجلات الشخصية، والأخرى لإعادتها مصحوبة بالدفع. وصدرت الأوامر بأن يتم إرسال نسختين. أما الشخص الذي كان مسئولاً عن ذلك أمام جهاز الكمبيوتر فقد برمج الكمبيوتر على طباعة نسختين، وأما الشخص المسئول عن الاستثمارات، فقد أمر بإصدار الفاتورة من نسختين، وبالتالي أصبح الكمبيوتر يطبع أربع نسخ. وكل شخص يتبع الأوامر ويفعل قصارى جهده، ولكن لم يحدث أبداً أن تسأل أحد: «بأي منهج نقوم بفعل ذلك؟».

ولقد علمت الدكتورة أورسيني كذلك أن ٢٦ بالمائة من المرضى غير مدينين للمستشفى بشيء، وبالتالي فإن يرسلوا إلى المستشفى أية مبالغ مالية، وليسوا بحاجة إلى فاتورة واحدة، فما بالك بالأربع التي يتم إرسالها. وبذلك يكون ربع الوقت والجهد والتكاليف المنفقة على الفواتير ضائعاً سدى. وقالت أورسيني إن إصلاح هذا الخطأ يستغرق ساعة واحدة من برمجة الكمبيوتر ليتمكن توفير كل هذه الأموال الضائعة.

فإذا أضفت كل ذلك إلى انعدام نظام إدارة الجودة في صناعة الرعاية الصحية، يعنى ضياع كميات لا يمكن تصديقها من المال، ونحن لم نذكر بعد أي شيء حول الفش، والتلاعب والضياع المعروف، والذي يقول عنه مكتب المحاسبات العامة إنه خارج مجال السيطرة، مما يضيف ١٠ بالمائة على الأقل إلى تكاليف الرعاية الصحية على المستوى القومي.

ولقد سئل العملاء في أحد الاستطلاعات أن يحددوا أفضل وأسوأ الصفقات من بين خمسين بئداً عادياً. وإن يكن المديرون وأفراد المهن الطبية سعداء حينما يعلمون أن أطباء الأسنان والأطباء تعتبر قيمتهم أقل من قيمة سيارة قديمة. وأنه لا شيء يأتي في مرتبة أدنى من المستشفيات في القيمة من مشاهدة التليفزيون مقابل أجر. ويقول باتالدين: «إننا في المستشفى، لدينا أفضل صيدلية مجاورة مباشرة لأفضل معمل، مجاور مباشرة إلى أفضل قسم من أقسام أشعة إكس، وهو بدوره كاشن بجوار أفضل قسم للتمريض. ومع ذلك فإن هذه المستشفى

لا تعمل». ولكن مع ذلك يتعين أن تتقاضى أجرها. وكما أكد الرئيس الأمريكي بيل كلينتون أمام الكونجرس في فبراير ١٩٩٣، «أن جميع جهودنا لتعزيز الاقتصاد سوف تؤول إلى الفشل ما لم نتخذ خطوات شجاعة لإصلاح نظام الرعاية الصحية».

وحتى كتابة هذه السطور، لم يكن الكونجرس قد أقر اقتراحاً لإصلاح الرعاية الصحية. ويغض النظر عن الشكل النهائي الذي سوف يخرج به هذا الاقتراح، فإنه ليس هناك أحد متأكد تماماً حول كيفية عمل الإصلاح المقترح بالتفصيل. وإذا استخدمت الحكومة الفيدرالية إدارة جودة، سيكون هناك اختيار محدود للإصلاح المقترح يطلق عليه كلمة «إفعل» من خطط – إفعل – إدرس – تصرف – وتستهدف تحديد الضائر في حالة ظهور أية مشكلات غير متوقعة. وعلى الرغم من أن مسألة الرعاية الصحية مسألة ملحة، فإن انقضاء عام واحد من الاختبارات لن يجعلها أكثر سوءاً. وبدلاً من التمويل على اختبارات محدودة، تبدو الحكومة الفيدرالية عاقدة العزم على إجراء شيء يرقى إلى مرتبة الاختيار الشامل – أي الذي يتم على النطاق القومي. وكانت آخر مرة تقوم فيها الحكومة بتجريب اختبار شامل هو إصدار دولار سوزان ب. أنتوني. ويوجد الاختبار أو بدونه، لا يمكن للرعاية الصحية أن تنجح من مجرد تجريب ترقيع النظام الذي أصبح خارج السيطرة. إن محاولة فعل هذا تشبه تماماً ما كان الأطباء يفعلونه قبل ١٧٠٠.. وهو مجرد لف رباط والأمل في الشفاء..

البنتاجون والصحافة

«إن الحياة لا هي فرح ولا هي عيد..»

إنما هي مؤرق».

— جورج سانتيانا

ربما يكون من الصواب القول بأن الحرب الباردة بدأت اعتباراً من ١٢ مارس ١٩٤٧. حينما وعد الرئيس الأمريكي هارى ترومان بأن تقوم الولايات المتحدة «بمساندة الشعوب الحرة التي تقاوم محاولات إخضاعها من جانب الأقليات المسلحة أو من جانب الضغط الخارجية». لقد كان هذا بمثابة إنذار وتحذير إلى الإتحاد السوفييتي الذي كان يحاول آنذاك السيطرة على أوروبا، ليس بالقوة العسكرية إنما من خلال الحيلة. لقد كان نوعاً جديداً من أنواع الصراع الذي لم يكن له حتى اسم يطلق عليه. ويعد ذلك بشهر، قال «برنارد باروخ» الممول الأمريكي المشهور أمام الجماهير في مدينة كولومبيا بولاية ساوث كارولينا: «دعونا نتفادى الخداع — إننا اليوم في وسط الحرب الباردة». وهكذا وجد الصراع اسماً^١.

ويمكن القول بأن الحرب الباردة انتهت بطول التاسع من نوفمبر عام ١٩٨٩، وهو اليوم

^١ تم تدوين هذه الخطبة، ولكن اقترن اسم «الحرب الباردة» باسم هريوت بايارد سووب، المحرر السابق لجريدة «نيويورك بوراد» التي توقفت عن الصدور فيما بعد، ولم يعد أحد يتذكره. ولكن برنارد باروخ سينكره. وهكذا الحياة

الذى كفت فيه ألمانيا الشرقية عن محاولاتها فى إغلاق حدودها وتقييد حركة مواطنيها. وتوجه سكان برلين الشرقية للتسوق من برلين الغربية وبأعداد غفيرة، وتوقف حائط برلين عن البقاء كرمز فى تلك اللحظة.

لقد خسر الإتحاد السوفييتى الحرب الباردة وبمعنى آخر، خسرت الولايات المتحدة، أو على وجه الدقة وزارة الدفاع الأمريكية الحرب الباردة.

كانت النتيجة المباشرة والمتنتظرة لانتهاء نظم الحكم الشيوعية فى شرق أوروبا وتفكك اتحاد الجمهوريات السوفييتية الإشتراكية، إمبراطورية «الشر» نفسها، هى إجراء تخفيضات فى ميزانية الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية. ولقد تقلصت ميزانية الدفاع فى الفترة من ١٩٨٩ حتى ١٩٩٣ بحوالى ٥ بالمائة، وهى التى كانت عبارة عن «حصّة السلام» الأمريكية. ولا تبدو هذه النسبة كبيرة خاصة إذا علمنا أن الزيادة فى البنود الكبيرة للميزانية الفيدرالية الأمريكية إبان نفس الفترة قد بلغت من ١٩ إلى ١١٦ بالمائة. ولم ينخفض شيء آخر. وكان كل بنس يتم توفيره من ميزانية الدفاع، ينفق على أمور أخرى، وهو ما دعى المؤرخ «بول كيندى» على ملاحظة أنه فى عام ١٩٩٣ هـ لا يساعد التخفيض فى نفقات الدفاع فى إحداث النمو الاقتصادى للبلاد، ما لم يتم استثمار المبالغ المتوفرة استثماراً حكيماً.

ومهما يكن اختيار الحكومة فيما تفعله فى الأموال التى يوفرها الجيش، فإنه لا يزال على وزارة الدفاع أن تقوم بوظائفها بفعالية ويقلل مما اعتادت على الحصول عليه. كان ينبغي أن تأتى هذه التخفيضات فى الإنفاق من مكان ما، ولقد توصلت وزارة البحرية إلى جزء من نصيبها عن طريق مدخل آخر وهو الإدارة الجيدة، والتى لم تبدأ بهدف توفير الأموال وإنما بهدف تحسين الجودة. وكانت الفكرة هى تحسين الإنتاجية داخل منشآت الصيانة، حيث كانت العيوب تصل إلى نسبة عالية تبلغ ٤ بالمائة فى جميع الأوقات. ولقد أطلقت البحرية على هذا المدخل تعبير «قيادة الجودة الشاملة»، وهى عبارة عن فلسفة إدارة الجودة الدكتور و. إدواردز ديمينج*.

يشرح دان هوارد وكيل وزارة البحرية آنذاك كيف أن «الارتباط بفلسفة الدكتور ديمينج كان قد بدأ فى الحقيقة فى موقعين». وذكر أن هذين الموقعين هما مركز بحوث وتنمية هيئة العاملين

* للإطلاع على التاريخ التفصيلى لحركة الجودة فى وزارة البحرية، انظر الفصل الخامس من كتاب مارى والون

البحرية في سان دييجو ومستودع طيران البحرية في تشيرى بوينت بولاية نورث كارولينا. واقد ولدت فكرة برنامج الجودة عام ١٩٨١ حينما توجهت الدكتورة لورى بريدلنج، وهي متخصصة في علم النفس وتعمل بمركز البحوث السابق ذكره، لمضور محاضرة مدتها تسعون دقيقة ألقاها ديمينج، وكانت تتوقع أن تسمع شيئاً حول علم الإحصاء الذى تخصص فيه ديمينج، إلا أنها سمعت حول فلسفة الإدارة، مما حدا بها فيما بعد إلى القول بأنها أخذت بهذه الفلسفة.

وأرسلت أخصائياً آخر في علم النفس يعمل بنفس المركز هو الدكتور ستيفن دوكستادر إلى حلقة دراسية في بوسطن حاضر فيها ديمينج وكان الدكتور دوكستادر وزوجته وزميلته الدكتورة ليندا دوهرتى يعرفون بالفعل عن ديمينج. وكانا قد شاهدا الفيلم الوثائقي التلفزيونى بعنوان «إذا كانت اليابان تستطيع ... فلم لا نستطيع؟» وذلك في شهر يونية عام ١٩٨٠. وكانا يقضيان إجازتهما في ذلك الحين مع طفليهما الصغيرين، ثم سمعا إعلاناً إذاعياً بنوه عن البرنامج في أثناء قيادة السيارة، فقررنا التوقف لمشاهدة التلفزيون، وعثرا على فندق للرحالة على الطريق أسعاره رخيصة، وكان به جهاز تلفيزيون أبيض وأسود استطاعا من خلاله مشاهدة البرنامج. فتأثرا بأسلوب ديمينج وعلماً أنه قد نثر نفسه وكرسها للإحصاء. وكان ليهما الحق في الاعتقاد في ذلك، لأنهما تعرضا للتضليل عن غير قصد.

والآن، هناك متعطف صعب آخر على الطريق السريع المنحرف، يمكننا من إصدار اعترافنا الذى جاء متأخراً.

كان روفان فرانك المخرج المنفذ، وكثير كراوفورد ماسون وراى لوكهارت المخرجان، ولويد دويينز مقدم البرنامج، ودويينز وفرايك الكاتبان .. وعشرات المتخصصين والفنيين والباحثين.. كان هؤلاء جميعاً مسئولين عن برنامج «إذا كانت اليابان تستطيع.. فلم لا نستطيع؟». استقبلت الجماهير البرنامج استقبالاً حسناً، ولقى قبولاً واسعاً وبخاصة بين أوساط رجال الصناعة والأكاديميين، وقدم البرنامج ديمينج إلى الجماهير العريضة.

وقمنا أنا وكثير كراوفورد ماسون ولويد دويينز بإجراء المقابلات مع ديمينج بعد أن حدثنا الدكتور ميريرت ستراونر عنه*. وحينما شاهد دوهرتى ودوكستادر البرنامج في غرفة الفندق

* إذا أردت معرفة القصة الكاملة، فستجدها في المقال الذى كتبته من أربع صفحات في دورية (SPC) في خريف ١٩٩٢. وهي مبرارة عن نشرها بمركز التحكم في العمليات الإحصائية، بمدينة «توكسبيل» بولاية تينيسى الأمريكية (كثير كراوفورد ماسون).

التي نزلًا فيها، لم يكونا يطمأن أننا نحن الذين قمنا البرنامج: لم تكن على علم بماهية فلسفة إدارة ديمينج، وفي الواقع، لم تكن نفهم أنها عبارة عن فلسفة. وكنا نعرف أن ديمينج على شيء من الأهمية، ولم تكن نعرف ماهية هذا الشيء، وعجزنا عن تعلمها في مقابلات متكررة. وحتى إذا كنا لم نفهم، فقد أيقنا أنها مهمة جداً وأنه من غير الصواب أن نتركه. وهاجمنا أحد نقاد مجلة فورتن لأنا لم نشرح أن منهج ديمينج عبارة عن أسلوب تحكم في العمليات الإحصائية. وقد أصابنا القلق والإحباط من جراء أننا لم ننتبه لذلك. وحينما بدأنا العمل عن قرب مع ديمينج، فرحنا كما يفرح الأطفال حينما علمنا أن الناقد بمجلة فورتن كان مخطئاً تماماً. ولا نزعج مع ذلك أننا بلغنا مرحلة النضج.

ونعود مرة ثانية إلى جادة الطريق.

كان برونلنج وغيره من المتحمسين في مركز بحوث وتنمية هيئة العاملين في البحرية بسان دييجو على الجانب الآخر من الخليج من مستودع الطيران البحري الواقع في ولاية نورث أيلاند، وهذا المركز يعد واحداً من ستة مستودعات وتسهيلات صيانة داخل الولايات المتحدة خاصة بالبحرية ورجال البحرية*. وقد وافق دوكستادر وقائد المستودع الكابتن فيل مونرو على إجراء اختبار لإدارة التحكم في الجودة شمل حوالي خمسمائة شخص في إحدى الفرق العسكرية.

وهناك قائد سابق لمستودع نورث أيلاند هو الأدميرال جون كيريكباتريك، الذي تولى مهامه كرئيس لمركز إمدادات طيران البحرية في نهر باتوكسينت، بولاية ماريلاند، فأصبح بذلك مسؤولاً عن منشآت الصيانة وعددها ست. وفي أثناء جولة له في هذه المنشأة، توقف كيريكباتريك في «نورث أيلاند» كأخ مستودع يزوره، وهناك أخبره الماملون باختبار نظام ديمينج إدارة الجودة. وبمجرد انتهاء العرض، كان كيريكباتريك قد أقتنع أو ربما آمن. وأصبح اختبار الجودة المزمع إدخاله على فرقة واحدة في «نورث أيلاند» - بناء على أوامره - أصبح سياسة عامة تطبيق على جميع الفرق في جميع المستودعات.

وكما هو الحال في مشروع صناعي خاص، كانت نوافع كيريكباتريك هي البقاء. وكان الاختبار الصغير الذي أجرى على مستودع «نورث أيلاند» يستغرق عاماً أو أكثر، ولم يكن هذا الوقت متاحاً أمام المسؤولين في العاصمة واشنطن لكي يستوعبوا ويدرسوا الموقف. ويتتصف

* في عام ١٩٩٣، كان هناك ثلاثة مستودعات هي «نورفولك»، و«الاميدا» و«بينساكلولا» من التي أمرت الحكومة البنتاجون بإغلاقها.

المسائل المالية وإسكاف الفاتر داخل وزارة الدفاع الأمريكية بأنها إجراءات بيئية على أحسن الأحوال، ولهذا، من الصعب إجراء المقارنات المضبوطة. ومع ذلك، إذا كان مركز إمدادات طيران يعمل كمشروع خاص، وكانت أمواله مدينة بمبلغ ٣٦٧ مليون دولار وتزداد ديناً حينما تولى كيركباتريك المسؤولية. وكانت هناك مشكلات عديدة، إلا أن المشكلة الرئيسية بدت متعلقة بضعف الجودة. ولم يكن كيركباتريك سعيداً بحال الجودة في عمل المستودع حينما تولى مسؤولية مستودع نورث أيلاند أو كعميل لنورث أيلاند في أسطول المحيط الهادئ. وكان مستعداً لأن يضطلع بمسؤولية محاولة تحسينه. وبحلول شهر يناير عام ١٩٨٥، كان هو وكبار مساعديه قد وضعوا خطة، وشرعوا في إرسال الأفراد إلى حلقات الجودة التي يعدها ديمنج لمدة أربعة أيام.

وتوجه كيركباتريك إلى أولى حلقاته في وقت لاحق من ذلك العام. وقال له منسق الجودة التابع له واسمه وين بوتنام إنه لا بد من أن يفهم إذا كان منوطاً به أن يقود. ويتذكر كيركباتريك بعد ثمانية أعوام، أول يوم وكيف أنه كان يوماً أليماً لدرجة أنه ود لو غادر المكان. ومكث بعد أن نكره أحد مساعديه بأن هناك ٣٦٠ شخصاً تحت قيادته داخل الغرفة. وإذا غادر فسوف يموت برنامج الجودة. وفي اليوم الثاني، «أضاء النور»، وبحلول اليوم الرابع، حينما انتهت فترة الحلقة النقاشية، تأثر كيركباتريك لدرجة أنه ذهب إلى ديمنج ليطالب منه أن ينظم حلقة بحثية خاصة بسلاح البحرية فقط.

وحيث أن ديمنج كان يصر على أن برنامج الجودة يبدأ من القمة، صارت صورته مزعجة لرفضه أن يتعامل مبدئياً مع أي شخص تحت القمة. «أين رئيسك؟» سأل ديمنج بعزم. «داكتور ديمنج أنا الرئيس». هكذا كان رد كيركباتريك بنفس الدرجة من العزم. ديمنج يضعك حينما يروي هذه القصة عن نفسه.

ولم يحصل برنامج جودة كيركباتريك على المساعدة من رؤسائه داخل البنتاجون عامي ١٩٨٦ و ١٩٨٧. كان مساعد وزير البحرية المسئول عن المستودعات أحد المحجيين بالمنافسة، ولذلك فقد ظل يطالب بإجراء المنافسة بين المستودعات التي كان ينبغي أن تتعاون فيما بينها. وقد أصدر أحد بيوت الخبرة في شؤون الإدارة من القطاع الخاص ويعمل لحساب وزير البحرية، دراسة تقنية توصي بتسريع ١٥ بالمائة من العاملين وتبني مبادئ إدارة الكم التي كان كيركباتريك يحاول إلغاها. وقال كيركباتريك مجادلاً للممشتشارين عن الحاجة إلى مدخل إدارة الجودة، إلا أنهم في تقريرهم النهائي تجاهل المستشارين المدنين في الإدارة أقوال كيركباتريك.

وتم الإنعمان إلى الأوامر، إلا أن برنامج الجودة بقي حياً - وإن كان بشكل هادئ... ولكنه بقي حياً.

وفي عام ١٩٨٦، تم تعيين الكولونيل جيرالد جارتمان قائداً لمستودع طيران البحرية في تشيرى بوينت، وكان المستودع الوحيد بين ستة مستودعات يديرها رجال البحرية. وكان جارتمان أحد المحاربين القدامى في فيتنام، وكان يعمل مسئولاً عن الإنتاج هناك في الفترة من ١٩٨٠ حتى ١٩٨٢، وأثير عنه أنه حازم، محب للأوامر، وعصبي إذا تطلب الأمر ذلك. وقبل أن يتولى القيادة، طلب منه رئيسه الجديد الأدميرال كيريكباتريك أن يحضر حلقة نقاشية مدتها أربعة أيام في «جاكسون فيل» بولاية فلوريدا الأمريكية، وتنجح هذا الأسلوب.

وهيما تولى جارتمان القيادة قال «كنت أحاول بحق أن أنفذ فلسفة الدكتور ديمينج كما فهمتها». ويقول الآن إنه إذا كان سيقوم بها مرة ثانية، لكان قد نفذها بصورة مختلفة لأنه في عام ١٩٨٦، «كان فهمه غير تام». وقال إنه بذل عناية كبيرة جداً للقياسات والتقنيات، وأنه الآن يعرف «أن الجانب الإنساني هو الذي يجعل هذا البرنامج ناجحاً».

ويقول هوارد وكيل وزارة البحرية السابق «إن المسئولين في [تشيرى بوينت] وضعوا فرقاً من الأفراد للنظر في هذه العمليات، فاكشفوا أن بعضاً من الأفراد الذين كانوا يشيرون الشغب والذين كانوا يضربونهم أن النظام برمته مختل، كانوا على صواب. وأعود بالذاكرة إلى أحد الشباب الذي أوشك أن يطرد بسبب عناده ودأبه على انتقاد هذه العمليات، لقد أصبح الآن واحداً من أكثر زعماء الفرق نجاحاً. وهذا يدل على أن هناك بعض المميزات في مدخل مختلف.

فإذا كان فهم جارتمان لفلسفة ديمينج غير تام، فإنها لا بد وأن تكون جيدة إلى درجة كبيرة. ويعترف بذلك قائلاً «لقد حققنا نجاحاً كبيراً». وفي عام ١٩٨٨، فازت تشيرى بوينت بلوالب جوائز الرئيس للجودة - ويمنحها معهد الجودة، وقد اشتملت على الاستخدام الفعلي لدورات دافعي الضرائب^٥. وقد فازت تشيرى بوينت للمرة الثانية عام ١٩٩٣، وكانت بذلك الفائزة الوحيد الذي تكرر فوزه. وزادت هذه المنشأة في نصيبها في أعمال صيانة الطائرات من ٢٤٩ مليون دولار عام ١٩٨٨ إلى أكثر من ٤٠٠ مليون دولار عام ١٩٩٣. (وتتأهل المستودعات الحصول على أعمال خارجية من الأجهزة الحكومية الأخرى بما في ذلك الجيش وسلاح الجو، والحكومات

^٥ إن جائزة الجودة التي يمنحها الرئيس وضعت على غرار جائزة مالكوام بولفريدج الوطنية للجودة.

الأجنبية التي اشترت طائرات عسكرية أمريكية مستعملة أو مجهزة. وتعد عمليات إصلاحات الطائرات سوقاً تنافسية بدرجة عالية).

وقد بدأت الجودة في وزارة البحرية على أيدي برود لينج، وبوكستندر، وبوهرتي، وكيركباتريك، وجارتمان، وقلانل غيرهم*. ونجحت نجاحاً جيداً، كما توقعوا، غير أنها كانت محدودة في جزء صغير من المنظمة، ولم يكن هناك ضمان في الاستمرار. وينقل الأشخاص المهتمون بإدارة الجودة إلى مواقع جديدة، وهو أمر حتمي، حتى كانت الإنجازات التي حققوها يمكن أن تختفي. وكانت مشكلة تحركات القيادات قد أثرت أصلاً كعائق معتمل يعول دون تبني نظام ديمنج لإدارة الجودة. وقد رفض كيركباتريك هذا الاحتمال على أساس أن القيادات العليا عرضة للتنقل من منصب إلى آخر، إلا أنهم يبقون في الأسطول أو في مشاة البحرية. ولم يكن هناك فارق بين ذلك وبين تنقل مسئول تنفيذي في شركة آي. بي. إم. بين الأقسام. وكما ظهر فيما بعد، فإن تنقل أفراد الأسطول يساعد على انتشار الجودة الشاملة في وزارة البحرية.

وقد روت مجلة أخبار البحرية. قصة الليفتنانت كوماندر تشيب ستيلويل، وهو قائد طيار يعمل على طائرة طراز إف - ١٤ عهد إليه مهمة دعم الإنتاج على ظهر حاملة الطائرات «إنتيريبرايز». وتعلم قيادة الجودة الشاملة في مستودع طيران البحرية في «نورفولك»، حيث رأى أن تكلفة إعادة تشغيل الطائرة إف - ١٤ خفضت بما يزيد عن النصف. وقال على ظهر حاملة الطائرات إنتيريبرايز، أنه «تمرضخ للانتقادات كل صباح في أثناء اجتماعات الإنتاج». وكانت الوحدة التي يرأسها تضع أوامر الشغل في عريتين منفصلتين، وكانت دورة أمر الشغل حوالى ستة أيام، ولم يكن أحد سعيداً. وفي ذلك يقول ستيلويل «لقد بدأت التفكير في حل لهذه المشكلة، وقررت تطبيق قيادة الجودة الشاملة على الموقف الذي نحن بهنده».

ووعد ستيلويل بإجراء تحسين بنسبة ٥٠ بالمائة، ولم يصدق أحد هذا الوعد، ونجح في تحريك المقطورتين معاً. وكتب برنامج كمبيوتر لتتبع أوامر الشغل، وشرع يسأل العاملين معه لتقديم مقترحاتهم حول كيفية إنجاز العمل بطريقة أفضل وأسرع. وتحركت المقطورتان بحلول يوم

* كان ويليام شيركباك الذي شغل منصب رئيس برنامج ديمنج في شركة فورد للسيارات خريجاً من خريجي الأكاديمية البحرية الأمريكية دفعة ١٩٦٨. وأمضى فترة خدمة الاحتياط في مركز سان دييجو للمساعدة في تدريب برنامج الجودة هناك.

٨ مارس، وبنهاية الشهر، ارتفعت نسبة الإنتاج إلى أكثر من ٥٦ بالمائة، وانخفض عدد الأيام التي تدور فيها المطورتان من حوالي ٦ أيام إلى أقل من يومين. وفي أبريل، تحسن الإنتاج بنسبة أكثر من ٥٠ بالمائة عما كان في شهر مارس، وانخفض وقت الدورة إلى أقل من اليوم الواحد. وفي المجمل العام، زاد الإنتاج بنسبة ٨٠ بالمائة.

وفي ذلك يقول ستيلويل إن الخرائط والرسوم البيانية التي تتطلمها في إطار دورة قيادة الجودة الشاملة، عبارة عن مقياس لقياس درجة النجاح وتأكيد سلامة ما تقوم به من أعمال. ومع ذلك، فإن المنصر البشري والأفراد هو الذي يهم. إن جميع مشكلاتنا وحلولها تم تحديدها وتعريفها بمساعدة نوى القمصان الزرقاء (البجارية). ويقول أحد هؤلاء البجارية: "كانت الفوضى تدب في هذا المكان قبل أن يتولى ستيلويل. وكنا جميعاً مصابين بالإحباط مما أدى إلى قتل إنتاجيتنا". وفي ذلك إشارة إلى أن الروح المعنوية في الوحدة مرتفعة، وإعادة تسجيل التطوعين يترابذ.

وعلى ذلك فقد ثبت أن التنقل في المناصب ليس مشكلة. لأن التنقل بالتكديس لم يكن له علاقة بفشل أول برنامج لتحسين الجودة الذي بدأت البحرية بإفراط في أوائل الثمانينيات - فيما أطلق عليه نواثر الجودة. وفي غضون عامين، فشلت جميعها ماعدا عدد قليل لنفس السبب المعروف في الصناعة بالقطاع الخاص - فلم يكن أحد ليخبر كبار المديرين بأنهم يجب عليهم الاستماع والاستجابة إلى المقترحات التي يقول بها العاملون في المستويات الأدنى. وكما يتضح من قصة تشيب ستيلويل، فإن مثل هذه الأمور لم تعد مشكلة في مدخل الجودة المستخدم الآن.

وفي أواخر الثمانينيات، أصبح المتحمسون للجودة محظوظين. فقد كان بعض المنعنين الذين هينوا في مناصب عليا في وزارة البحرية يعملون أصلاً في شركات القطاع الخاص، حيث كانت نظم إدارة الجودة معمولاً بها، ويطول عام ١٩٨٨، أصبح برونلتيج الذي بدأ كل هذا النشاط في سان دييجو، مستشاراً لوكيل وزارة البحرية. وأصبح هناك عدد كاف من الأفراد الذين يفهمون مسائل الجودة، وإذ ذلك، فُئنه حينما طرأ تخفيض فجائي في الميزانية عام ١٩٨٩ تسبب في حدوث أزمة داخلية. أشاروا جميعهم إلى مدخل الجودة باعتباره حلاً مالياً. وكان لديهم نماذج على الأموال المتوفرة داخل مستودعات الطيران وأحواض السفن، والتي كانت قد استعملت أيضاً مدخلاً لإدارة الجودة. . وحينما اختير دان هوارد، دبلوماسي محترف في وزارة الخارجية، وكيلاً لوزارة البحرية عام ١٩٩٠، طلب منه قيادة مجهود إدارة الجودة.

وقال هوارد وزميلان من زملائه في ورقة كتبوها عام ١٩٩٢ لشرح أسباب نجاح الجودة

فى وزارة البحرية، إن إدارة الجودة لا يمكن أن يقدر لها النجاح «ما لم يعترف القادة بوجود أزمة والشعور الجماعى بالحاجة إلى التغيير». وفى عام ١٩٨٩، اعترف كل فرد بوجود الأزمة والحاجة الماسة إلى التغيير. وأصبح جميع العاملين فى البحرية والمارينز (مشاة البحرية) يتنبئون بوجود تخفيضات فى الميزانية، وغلق لبعض القواعد، وانخفاض فى أعداد العاملين. ولاحظ عدد من الأفراد فى الخدمة العسكرية منذ ذلك الحين أنه إذا واجهت الشركات الخاصة عام ١٩٨٩ نفس ما واجهته الخدمات، فإنه ليس أمامها من خيار سوى إعلان الإفلاس وغلق أبوابها.

إن وزارة البحرية الأمريكية مليئة بالأعمال الضخمة. وتستخدم أحواض سفن الأسطول السبعة وحدها ٧٥٠٠٠ شخص وتتفق ٤ مليارات دولار. ويقول هوارد فى ذلك إن أحواض السفن هذه تلتقى فى المرتبة التالية مباشرة بعد شركة الكوكاكولا وقبل شركة إنلاند ستيل. وأضاف «لدينا حوالى مليون شخص يعملون فى البحرية والمارينز وداخل المنظمات المدنية، وأن الميزانية تتخفض انخفاضاً سريعاً، ولكن لازلنا نتفق ٩٢ مليار دولار من أموال دافعى الضرائب لهذا العام (١٩٩٢)». ويصبح السؤال هو الآتى: كيف يتسنى لنا إجراء التغيير فى مؤسسة يمثل هذا الحجم من الضخامة؟ ولقد كانت الإجابة على هذا السؤال بالنسبة إلى هوارد هى الإجماع.

وفى سبتمبر ١٩٩٢، ومن خلال محادثة مع ديمنج، أعرب هوارد عن شيء لم يخبره به ديمنج خلال الحلقة النقاشية التى استغرقت أربعة أيام، وقال «إنك لم تخبرنى عن شيء بالتفصيل ألا وهو أهمية بناء الإجماع فى الرأى». وبالنسبة إلى هوارد لم يكن هذا يعنى أن كل فرد يوافق بحماس، ويصطف بيديه وينضم إلى المجموعة، وقال: «كان هذا يعنى أن يكون لك اتجاه، وفكرة، وسياسة، وقرار يمكن لأى فرد آخر أن يوافق عليه إلى الحد الذى يجعله فى مأمن من التدمير وأنهم لن ينسفوه، وأنهم لن يطعنوه فى الظهر».

وهناك كثير من الأمريكان الذين يشيدون بنظام إدارة إجماع الرأى فى اليابان لا يفهمون أن الإجماع فى الرأى حسب المفهوم اليابانى يعنى تماماً كل ما وصفه هوارد. وعلى سبيل المثال، حينما تناقش سياسة ما ويتم القبول بها فى إحدى الشركات اليابانية، يتم كتابتها وتداولها بين أولئك المسئولين التنفيذيين الذين شاركوا فى النقاش، ويضع كل مسئول اسمه أو ختمه أو طابعه الرسمى فى نهاية التقرير. ويحدث من حين لآخر أن يكون هناك أحد الاختتام منحرفاً على أحد الجوانب. ومعنى ذلك أن صاحب هذا التوقيع أو الختم يطن لزملائه «إننى أختلف معك، ولكننى لن أقول أو أفعل شيئاً مناقضاً». ونحن نعتقد أنه سيكون من النافع أن يكون لدى المسئولين

التفنيين الأمريكيين أسلوب معائل يستطيعون بمقتضاه تسجيل اعتراضهم رسمياً داخل المجموعة، ومع ذلك يشتركون في إجماع الآراء.

ولم يكن هناك إجماع للآراء داخل الوزارة القديمة. وتقول ليندا دوهرتي إن الأشخاص المسؤولين عن الطيران والسفن والفواصات كانوا يتنافسون بشدة من أجل الحصول على التمويل... ويقيم هؤلاء الأشخاص على أساس قدر الميزانية الذي يستطيعون الحصول عليه من الكونجرس. وكانت النتيجة المصاحبة يمكن التنبؤ بها. وتقول ليندا دوهرتي «إن الحرب الحقيقية الشائنة التي تنور رحاها قبل الوصول إلى الخدمات الأخرى تتم داخل البحرية نفسها للحصول على الأموال». وينتهي هذا عند لجنة المراجعات التي شكلها هوارد التي تضم خمسة وعشرين من كبار المسؤولين العسكريين والمدنيين داخل وزارة البحرية والمارينز. واجتمعوا لمدة خمس ساعات في اليوم ولدة خمسة أيام كل أسبوع وعلى مدار أشهر عام ١٩٩٢ فيما وصف بأنه «أطول وأشق عملية بناء للإجماع». وفي النهاية، وفرت اللجنة ٢١ مليار دولار وصدر عنها ما أطلقت عليه وزارة الدفاع «الخطأ التي تتميز بأنها الأكثر توازناً وطويلة المدى في الوزارة»، وقامت بها في أثناء ما وصفه هوارد بأنه أصعب فترات الميزانية منذ ١٩٤٦، بل وربما منذ ١٩١٨.

وقال هوارد «إن بناء الإجماع صعب للغاية، إنه مؤلم». وفي الأسطول البحري والمارينز، كان هوارد مفتحاً بالعرفيين في العمل، وهم الرجال والنساء الذين يحققون نجاحاً مرموقاً ولديهم معتقدات راسخة عن كل ما هو خطأ وكل ما هو صواب. ويقول هوارد «إن عليك في البداية إقناع من يعتقدون أنهم يؤمن بالفعل عملاً ممتازاً للغاية بأن هناك سبلاً أفضل، وأنهم قد يتغيروا، ويجب أن يتغيروا، وأن هناك فضلاً كبيراً في التغيير». ويشرح هوارد أنه جرى العرف في وزارة البحرية عندما يكون هناك عجزاً في الميزانية، فإن الرتب العليا تلازم الأجهزة – السفن والخطط – والرتب الأدنى منهم، ويوفرون في المصروفات عن طريق وقف التعليم، واختصار التدريب، وتأجيل القواعد والترميم، وترك الجنود مدداً أطول في البحر. والنتيجة الضمنية هو ترك الكثيرين للخدمة العسكرية وهي بالطبع نتيجة بائسة تماماً.

وأما تخفيض الميزانية هذا فهو أمر مختلف. وكان السبب في وجود الوزارة منذ الحرب العالمية الثانية هو كسب الحرب ضد الإتحاد السوفييتي. فلما ذهب هذا التهديد، اضطرت البحرية إلى العودة إلى نقاط ذيمنج الأربع عشرة وإعادة تحديد أهدافها – ما الذي تقعله، ولماذا تفعله. يقول هوارد: «نحن نحاول إعادة التركيز مع إحراز بعض النجاح على دور البحرية والمارينز في القرن الحادي والعشرين». وحيث أن كبار المسؤولين والضباط يفهمون الآن أن

البحرية عبارة عن نظام، فإنهم يقومون بكتابة أهداف استراتيجية واضعين ذلك في اعتبارهم. ويقول هوارد : «نحن في الواقع نأخذ الأموال المخصصة لشراء الرصاص في بعض المناطق، ونضعها في أشياء مثل صيانة مساكن عائلات الضباط والجنود والعاملين، لأننا نفهم أن ذلك عبارة عن جزء من المعادلة، وأننا عبارة عن نظام كامل وليس يوسع أحد أن يتذكر في أى وقت من أوقات تاريخ هذه البلاد، قمنا بتخفيض ميزانية البقاع وزدنا الأموال التي نقوم بإنفاقها على رجالنا، وعلى مساكنهم، وتعليمهم، وأجورهم».

إن تبني نظام إدارة الجودة التي نادى به ديمينج في وزارة البحرية، يتطلب في بعض الأحوال حركات غير تقليدية. إن منهج ديمينج على سبيل المثال يعارض التدرج الوظيفي بين الأفراد في حين يطلب القانون الفيدرالي إجراء تقارير كفاية أداء لكل الأفراد سنوياً.

وقد كان هناك حوالي ٢,٣٠٠ موظف في مكتب تموين طيران البحرية بولاية فيلادلفيا الأمريكية عام ١٩٨٨، طبقاً لمورية وزارة البحرية حول الجودة الكلية. وقد قامت هذه الوكالة بتملك ما قيمته ١٥ مليار دولار وكانت هي المورد لستة مستويات إصلاح الطائرات. وكان المسنونون في ولاية فيلادلفيا يحاولون تبني نظام جودة، واكتشفوا أن تقديرات تقارير الكفاية الخاصة بالأداء تمثل عقبة. ويتم بناء على هذه التقارير تحديد العلاوة المالية التي يتم منحها وبناء عليه، كان القانون يتطلب المنافسة في حين كان التعاون ضرورياً. فكان القانون في هذه الحالة عبارة عن «حمار أو أبله» كما كتب تشارلز ديكنز، ومع ذلك، كان لا بد من طاعته على أى حال.

وحتى يمكن إرضاء القانوني وتبني نظام الجودة، طالب المديرين في ولاية فيلادلفيا بأن يتم ترتيبهم كفريق في بعض المجالات مثل إرضاء العميل والتحسين الدائم. وقد بذل مجهود مماثل مع الموظفين، ويتم تأليف فريق ليوصى بإجراء برنامج للتقدير. وقد أخذ الفريق أموال علاوة الأداء وحولها إلى جوائز «عمل خاص» لفريق الموظفين الذين ساهموا في إنجاز أهداف الجودة. وقالت مرجريت شيمتز مديرة علاقات الموظفين «لقد كانوا يفضلون نظاماً يعمل بمقتضاه كل فرد صوب تحقيق نفس الأهداف ويساهم في صوته كل فرد على قدر المساواة في تلقى أموال العالوة». وفي ظل تقديرات الأداء القديمة، حصل حوالي ٢٥ بالمائة من الموظفين على ٩٠ بالمائة من المال. وفي ظل النظام الجديد، طبقاً لشميتز، شارك ٩٩ بالمائة من الموظفين في تلقى جميع أموال الجوائز.

وهناك أموال أخرى تنطبق بالنظام الجديد. حيث خرج الفريق المنادي بالجوائز بنظامين لا يعتمدان على المال، ويسمح أحدهما لأفراد معينين بأن يعترفوا بمساعدة أفراد آخرين

والإعجاب عن شكرهم على المساعدة التي أسدوها. والآخر عبارة عن جائزة تقدمها جماعات معينة إلى جماعات أخرى، وتعطى مرتين كل عام في «أيام الاعتراف بالجدارة» في فصلي الربيع والخريف. وقال شيتز: «إن الموظفين أعربوا عن موافقتهم المثبتة على ما نفعله بتقارير الكفاية وأموال الجوائز. ويسعد العاملون بالاعتراف بفصل كل جماعة قدمت إنجازاً ملموساً.

ويقول هوارد إن البحرية الأمريكية تعلمت شيئاً واحداً من خلال الحروب الباردة والساختة التي وقعت في الفترات الأخيرة ومن خلال نظام الجودة، هو أهمية الأشخاص. ويؤكد «إن لدينا مجموعة من أفضل الأفراد الذين يرتدون الزي العسكري في البحرية والمارينز لم تتوافر لنا من قبل في تاريخ هذه البلاد. لقد شاهدت الموظفين المدنيين في أثناء عملهم كذلك، وإنني لأختلف اختلافاً عالياً مع النظرة القاسية بأن الأفراد الذين يعملون في الحكومة كسالى، لأنهم ليسوا كذلك. غير أن معظمهم يتعرضون للاختناق لدرجة الهلاك من جراء النظام.

ويقول دوهرتي: إنه يجب ملاطفة الأفراد حتى يتم إخراجهم من النظام القديم وإدخالهم إلى نظام الجودة. وتؤكد: «يمكنك فعل ذلك فقط حينما تعامل الجميع بطريقة تساعد على تقديم مساهماتهم، ويتمن عليك أن تتقهم اختلافاتهم الفريدة، ويتمن عليك أن تعطيمهم ما يحتاجون إليه حتى يستطيعوا تادية أعمالهم وتحسينها. وبعد هذا الأمر هاماً للغاية داخل وزارة البحرية وأكثر أهمية من مجرد إنجاز عمل ما. إننا نطالب شبابتنا من الفتيان والفتيات بأن يضعوا حياتهم في الخطأ.

إن التغيير يحدث في البحرية والمارينز، إلا أنه سيستغرق وقتاً، وتلك إحدى الشكاوى. ويقول: باتريك تاوونسيند وهو مستشار في الجودة ورائد متقاعد بسلاح البحرية وله عشرون عاماً من الخبرة، إن نظام الجودة التي تم إدخاله بطيء ومتعالي للغاية. ويقول إن هناك الكثير من أعلى إلى أسفل والقليل من القاع إلى الأعلى، ولهذا فإن الناس الذين يجب عليهم التعامل مع المشكلات اليومية، ليس لهم رأي الآن فيما يتم من تغييرات. وكان انتقاده متعلقاً بكيفية تحقيق الجودة، وليس بمعضل الجودة نفسه. وحتى بالنسبة لذلك، فإنه من الصعب الجدل حول نجاح المدخل الذي نأخذ به وزارة البحرية.

وتستخدم مستشفى بابوا البحرية في سان بيجو فرق عمل متابعة ودراسة وحل مشكلات معينة. وقامت إحدى الفرق بزيادة عدد المرضى الذين يتم خروجهم من ٥٠ بالمائة إلى ٧٢ بالمائة في نفس الفترة. وقام فريق آخر بتقليل زمن الإقامة غير الضرورية بالمستشفى للأمهات والأطفال بنسبة ٧٠ بالمائة. وقام فريق آخر بتخفيض عدد المرضى الذين يجب أن يرسلوا إلى

مستشفيات غير تابعة لسلح البحرية لواعى نقص الأسرة داخل مستشفى «بالوا» من شأنية إلى عشرة مرضى كل شهر إلى اثنين أو ثلاثة مرضى كل شهر. وأدت هذه الإجراءات إلى توفير ٢٥٠.٠٠٠ دولار سنوياً. وتم إنجاء هذا كله تحت إشراف مدخل الجودة بوزارة البحرية. (وبالمناسبة، استخدمت كلمة مدخل لأن «برنامج» في البحرية والمارينز عادةً ما يكون لها نهاية معينة، في حين أن مدخل الجودة ليس كذلك. وبالمثل، يقول رونالد د. شميت الذى يعمل في «زيتك» إنه ضد استخدام كلمة «برنامج»، مؤكداً أن «الجودة ليست برنامجاً، وإنما هي عبارة عن أسلوب للحياة»).

وقام فريق عمل في أحد مكاتب التمويل بدراسة كيفية تخصيص ترقيم المخزون، وحذفوا خطوات وإجراءات إشرافية عديدة، وخفصوا زمن التصنيف من ١٢٨ يوماً إلى ٣٥ يوماً. وقام الفريق كذلك بخفض الأعمال غير المفيدة في إحدى المناطق بنسبة ٦٨ بالمائة.

وحتى إذا لم يكن مدخل الجودة في العمل قد بدأ، فإن البحرية الأمريكية والمارينز كانت ستغفر على أية حال. وكان متوقعاً أن تظل أزمة الميزانية قائمة. وكان من المنتظر كتابة بيان جديد حول طبيعة المهام. ولكن من الواجب التعامل مع ثورة الإتصالات. إن جميع الخدمات العسكرية قد نظمت على أساس من الهياكل الهرمية، وهو نفس الاتجاه من أعلى لأسفل، أو من الرئيس إلى المروحين، وهو الذى وصف بوضوح في عملية خروج بنى إسرائيل من مصر تحت قيادة نبي الله موسى. ولقد تساءل أحد ضباط البحرية العاملين إلى متى يستطيع هذا التسلسل المحترم أن يستمر في الوقت الذى يستطيع فيه بحار في أدنى مرتبة أن يرسل فاكس بدون توقيع إلى رئيس العمليات البحرية. وسواء أخذنا بنظام الجودة أم لم نأخذ به، فإن وزارة البحرية ما كانت لتستطيع البقاء على حالها. ويقول هوارد : «إن قيادتنا تفهم بوضوح أنه إذا لم نخلق نحن مستقبلنا، فإن شخصاً آخر سوف يقوم بخلفه لنا».

ويقول هوارد : «إن كل نظام في العالم له قيود، فإذا كانت لدينا عملية سليمة وكاملة فإنه، بمرور الوقت، يخطئ البعض، أو يقع شيء في السوق، ولذلك فإنك تقوم باتخاذ خطوة أخرى في إطار عملياتك من أجل مواجهة ذلك، وإحساناً أن أحداً لن يقع في نفس الخطأ مرة ثانية ... ويمرور الوقت، تقوم بإضافة خطوة أخرى وأخرى، وإن بعض وقت طويل، حتى تكون قد أسست نظاماً يستجيب لجميع تلك المدخلات سائلة الذكر. وبعضى هوارد قائلاً: «ولكنه أصبح مثقلاً بحيث يكاد يكون من المستحيل أن تتجز الأمور. وهذا يحدث في القطاع الخاص في هذه الدولة، ويحدث عشر أضعافه في الحكومة».

إن مؤسسة البحرية الأمريكية بدأت تتخلص من القيود، وبدأت تتغير، وتحول من بؤرة تركيزها، لتصبح قوة أصغر، تدار إدارة جيدة، ويتكاثف أقل. إن الاضطلاع بكل هذا لم يكن أمراً ساراً. فالمثشتات تطلق، وتسرح العمالة من العسكريين وغير العسكريين، وبدأت تختفى وحدات كاملة، بسبب إلغاء تماقاتها. يقول هوارد : «إنه ليست لديكم فكرة عن مدى الألم الذي تسببه هذه الأمور، وكل امرئ يعلم مدى الألم الذي يسببه تسريح العاملين. وهذا ما نقوم به، إننا نقوم بتسريح العاملين ولكن بصفة مستديمة. ونقوم بخلق المصانع، ونقوم ببيع العقارات». ويقول إن بعضاً من الوحدات التي أخذت تختفى كانت قد مكثت باقية لمدة من خمسين إلى مائة سنة، وبعضاً من هذه التسهيلات يرجع تاريخها إلى بداية مولد الدولة. ويؤمن مدخل الجودة، فإن الأمور المؤلة، كان من الممكن أن تصبح غير محتملة على الإطلاق.

ويمضى هوارد قائلاً إن نظام ديمينج لإدارة الجودة جعل من الممكن لكبار مسئولى البحرية أن يتخذوا قرارات قاسية لم يكونوا يرغبون في اتخاذها. وقال: «إن لم تكن لدينا درجة اليقين حول ما هو مهم بالنسبة إلى مستقبل هذه الدولة، فلماذا يكون من المهم لهؤلاء المسئولين أن يحتفظوا بهذا النوع من البحرية والمارينز، إتنى لا أعتقد أننا سيكون لدينا الشجاعة على اتخاذ القرارات التي نصدرها... وما لم يكن لدينا المعرفة العميقة، لما كنا قد وصلنا لما نحن فيه الآن».

وحيثما كان الأميرال جون كيركباتريك وآخرون يناقشون برنامج الجودة لأول مرة، أطلقوا عليه تعبير «التحكم في الجودة الشاملة»، وهو التعبير شائع الاستعمال في اليابان. ولم يحب كيركباتريك هذه التسمية لأن «السيطرة» معان محددة في القوات المسلحة، و«الجودة» ليست من بينها. وفي أثناء أحد الاجتماعات المبكرة، تسال عن وجود اسم آخر، وحينئذ اقترحت نانسي وارين، وهى أخصائية فى علم النفس السلوكى، تعبير «إدارة الجودة الشاملة»، حيث ارتكبت أن الإدارة أمر أساسى. ولات الفكرة هوى فى نفس كيركباتريك، وفى نفس معظم المستشارين العاملين فى مجال الجودة على ما يبدو يفض النظر عن التخصصات التى يدرسونها. ومن هنا وادت فكرة وتعبير ومصطلح «إدارة الجودة الشاملة».

ولقد تولى الأميرال بحرى فرانك كيلسو رئاسة العمليات البحرية فى شهر يونية من عام ١٩٩٠. وساند مدخل إدارة الجودة الشاملة وليس اسمها، حيث بدأ له أن مجال العمل متعلق

بالقيادة أكثر من الإدارة، ومن هنا، فإن الاسم العالي في وزارة البحرية الأمريكية هو قيادة الجودة الشاملة . ومهما يكن الاسم، فإن هذا النظام هو نظام يمتج لإدارة الجودة، وهناك مبرر لأن نأمل أن ينتشر داخل حكومة الولايات المتحدة.

وكما سبق أن ذكرنا، فإن الرئيس بيل كلينتون على علم بنظم إدارة الجودة في الحكومة، وهناك أربعة أشخاص على الأقل من بين أعضاء الحكومة وهم بونا شالالا، و هازيل أولبري، و مايك اسباي، و روبرت رايش - على دراية أو سبق لهم أن استخدموا نظم إدارة الجودة. أما لورى برونلج التي هجرت وظيفتها في البحرية لإدخال نظام الجودة في وزارة الدفاع ووكالة الفضاء (ناسا)، فقد كانت عضواً في فرقة عمل آل جور نائب الرئيس التي اختصت بتطوير الأجهزة الحكومية، وهو ما أطلق عليه رسمياً «مراجعة الأداء الوطنى». وحينما صدر تقريرها النهائي، عادت إلى «ناسا» ووزارة الدفاع.

أما الآخرون الذين لعبوا أدواراً بارزة في قيادة الجودة الشاملة بالبحرية وهم: ستيف دوكستادر فلا يزال يعمل في «مركز بحوث وتطوير هيئة العاملين بالبحرية» في سان دييجو، و «ليندا لوهرتي» فهي مديرة مكتب «قيادة الجودة الشاملة» الملحق بوزارة البحرية في واشنطن. وأما دان هوارد فقد تقاعد من الخدمة الخارجية وسوف ينضم إلى «يونيس» في اليابان، حيث كان قد أقام بها منذ عدة سنوات. وأما جون كيركباتريك فقد تقاعد من الخدمة بالبحرية، وهو الآن يعمل بمعهد إدارة العمليات الذي هو عبارة عن إحدى شركات استشارات الجودة في «مينيابوليس» الذي يترأسه لو شولتز. أما شولتز بهذه المناسبة، فقد كان صديقاً حميماً مدى الحياة لرونالد د. شميت، وعاون في عملية التحويل التي أجريت في زينك. إن هذا العالم صغير فعلاً. وأما جيرالد ب. جارتمان فقد تقاعد كذلك من المارينز، ويعمل الآن مستشاراً للجودة في ولاية نورث كارولينا . ويقول إن حوالى نصف أعماله يتم مع العسكرية، والنصف الآخر مع المؤسسات الصناعية الخاصة.

إن الجهد الناجح جداً والذي بذل لإدخال نظام يمتج لإدارة الجودة في وزارة البحرية يعد واحداً من أشهر أسرار المؤسسة العسكرية تكتماً. ولم يظهر البحث باستخدام جهاز الكمبيوتر عن صحف قومية ثلاث سوى مقالين نشرنا في الفترة ما بين عامى ١٩٩٠ و ١٩٩٣ حول جهود هذه الوزارة. وكلاهما نشر في صحيفة يو إس إيه توداي. ولم تنشر صحيفة نيويورك تايمز أية مقالات،

غير أنها نشرت رسالة في شهر أبريل عام ١٩٩٢ من دان هوارد، الذي كان وكيلاً لوزارة البحرية آنذاك يجب فيه على أحد النقاد الذي هاجم الحكومة قال فيه إن وزارة البحرية قد تبنت نظاماً لإدارة الجودة، وكتب هوارد يقول: «إننا ملتزمون بعملية التحسين المستمرة من أجل القضاء على الأوضاع التي تؤدي إلى البيروقراطية خنيفة والأفق والعاجزة». وإذا كانت قد ظهرت أية مقالات في صحيفة وول ستريت جورنال على مدار ثلاثة أعوام، فإن البحث باستخدام جهاز الكمبيوتر قد فشل في العثور عليها.

وتظهر هذه الحقائق إحدى المشكلات الكامنة في محاولة إشراك الجماهير في المناقشات الدائرة حول المستقبل الاقتصادي للولايات المتحدة: فالأشخاص المنوط بهم أصلاً قيادة المناقشات على النطاق القومي - وهم الساسة والصحفيين - لم يفهموا حتى الآن ما الذي ينبغي أن تتم مناقشته، ومن الممكن أن يتغير هذا.

إن صحيفة نيويورك تايمز هي زعيمة الصحافة الأمريكية. وهي الصحيفة ذات السجل المقبول داخل الولايات المتحدة الأمريكية، وإحدى أكبر الصحف نفوذاً في العالم المتحدث باللغة الإنجليزية. ونشرها هو آرثر شولزبيرجر الابن، وحدث أن قال ذات مرة لأحد مراسليه: «إننا نقوم بإنتاج أفضل الصحف في هذه البلاد، وربما في العالم قاطبة». ويبلغ توزيعها حوالي ١,٢ مليون نسخة، أي أقل من توزيع صحيفتي يو إس إيه توداي، وصحيفة وول ستريت جورنال ويوزع كلاهما حوالي ٢ مليون نسخة. ومع ذلك فإن لصحيفة التايمز نفوذاً يتجاوز أرقام التوزيع وخاصة بين أوساط الساسة على النطاق القومي والصحفيين. ويقوم أعضاء الكونجرس الأمريكي أحياناً بالاقتباس من صحيفة التايمز حينما يطالبون بإجراء التحقيقات أو لجان الاستماع، ويتعامل معها الصحفيون أحياناً بالتبجيل المزمع. وحدث ذات مرة أن اتصل مراسل تليفزيوني من باريس في أوائل السبعينيات بمكتب القسم الخارجي بالشبكة في نيويورك يقترح إجراء تحقيق عن التلوث في البحر المتوسط وهو التلوث الذي قد يؤدي إلى إغلاق الشواطئ وتدمير السياحة حول مدينة نيس وسانت تروبيز. مما يؤدي إلى إضعاف الاقتصاد الفرنسي. وقد وافق محرر الشؤون الخارجية على أن هذه القصة جيدة، إلا أنه استبعدهما بسبب «أننا لم نر أي شيء من هذا القبيل في صحيفة التايمز».

وفي ظل هذا النوع من النفوذ، ففكر الاحتمالات أنه إذا أصبحت الصحيفة مهتمة بإدارة الجودة، تصبح المنظمات الصحفية الأخرى مهتمة كذلك. وهذا يفسر لماذا يمكن أن يتغير

المنافقات القومية. إن صحيفة التايمز ليست مهتمة فحسب، بل إنها أيضاً أصبحت في طريقها إلى تبني نظام ديمينج لإدارة الجودة ونجاح كبير، ولكن ليس بدون بعض الألم*.

وكانت صحيفة «التايمز» تقلد الإعلانات بسبب فشل المشروعات التجارية الأخرى - وبخاصة محلات مدينة نيويورك - التي كانت تشكل المصدر الرئيسي للإعلانات الكثيفة. ولم يكن هناك خطر مائل لإغلاق الصحيفة، إلا أنه إذا كان ثمة طريقة لتحسين الصحيفة وتخفيض التكاليف، فإن ذلك أفضل. إن صحيفة التايمز ليست مشروعاً تجارياً فحسب، وإنما هي مشروع عالمي وظلت كذلك منذ أن اشتراها «أولاف أوكس» عام ١٨٩٦. ومنذ ذلك الحين، كان الناشرين جميعاً من أفراد العائلة، وصارت صحيفة التايمز مصدر فخار للعائلة.

وفي أواخر عام ١٩٨٩، رتب لانس ر. بريميس الذي كان رئيساً لصحيفة نيويورك تايمز آنذاك للقاء الدكتور ديمينج للتحدث معه حول الجودة. وتم التخطيط لاجتماعات كثيرة، وطلب ديمينج من المكورة جويس أورسيني مساعدته في المشروع. وأورسيني هي إحدى تلاميذ ديمينج وتعمل مستشارة للجودة. وهي أيضاً مديرة برنامج دارسي جودة ديمينج، المعروف بماجستير إدارة الأعمال، وأستاذة مساعدة لنظم الإدارة في جامعة فورد هام في برونكس، بمدينة نيويورك. وقد اجتمع الثلاثة: بريميس، وديمنج، وأورسيني مرات عديدة في أواخر عام ١٩٨٩ للحديث حول نظام إدارة الجودة وكيف يمكن إنجازه داخل صحيفة التايمز.

واقترح ديمينج أن يحضر كبار المسئولين بالصحيفة لطفة نقاشية مدتها ٤ أيام في واشنطن العاصمة أواخر يناير عام ١٩٩٠. وذهب بريميس مع شوازييرجر الذي كان يعمل حينئذ نائباً لناشر الصحيفة، وراسل ت. لويس، نائب الرئيس التنفيذي للصحيفة، وجون م. أوبراين، نائب المدير العام. وظل بريميس وشوازييرجر (الذي أصبح فيما بعد الناشر اعتباراً من يناير ١٩٩٢) يتوجهان كل صباح يوم اثنين وعلى مدار أربعة أشهر ومعهما كبار المسئولين لمناقشة أفضل سبل إدخال نظام ديمينج «إدارة الجودة في صحيفة نيويورك تايمز، وهو أمر أصعب مما يتصور.

وقد علمت أورسيني حينما شرعت في لقاء المسئولين التنفيذيين. بصحيفة نيويورك تايمز،

* الوصول على تقرير عن الإحباط الشخصي كثير المحدث بسبب التحول إلى نظام ديمينج لإدارة الجودة. انظر مقال كين أوليتا «فتح التايمز» في عدد ٢٨ يونيو ١٩٩٢ بصحيفة نيويورك

أن للصحيفة مجموعتين مختلفتين من العملاء، وأن ما يرضى ويسر أى مجموعة منهما، ليس بالضرورة مؤيداً لنفس النتيجة مع المجموعة الأخرى، وفى حالات قليلة، فإن ما يبهج إحدى المجموعتين يؤدي إلى غضب الأخرى. وفى الواقع، كانت الصحيفة عبارة عن مشروعين من مشروعات الأعمال المنفصلة يتواجدان فى إطار علاقة غير مريحة بصفة دائمة، ولكنها علاقة تبادل المنافع.

فبالنسبة إلى إحدى مجموعتى العملاء، كان منتج الصحيفة الذى يقدم إليها هو الأخبار. والعمل هو القارئ، ومن أجل إرضاء العميل القارئ، يتعين أن تكون الأخبار كاملة، غير منحازة، ومفهومة. وكلما تحقق أو تتجاوز توقعات القراء، اجتذبت المزيد من القراء. (إن هذا ليس صحيحاً تماماً، وإنما هو الطريقة الوحيدة المعقولة لإدارة وتسيير أمور صحيفة ما). وكلما زاد عدد قرائك أَرْضِيتِ المجموعة الأخرى من العملاء ألا وهم المعلنون.

فبالنسبة إلى العميل المعلن، كان منتج الصحيفة الذى يوزع عبارة عن العملاء القراء. والمعلنون لا يهتمون أساساً بالأخبار، ولكن يهتمون بعدد الأفراد الذين يقرأونها، وبالتالي سوف يرون الإعلانات المنشورة إلى جانب أعمدة الأخبار.

وتهتم كلا المجموعتين من العملاء بسمعة الصحيفة. وعلى سبيل المثال فإن قارئ صحيفة التايمز أو المعلن فيها من غير المتوقع أن يشتري بأى حال من الأحوال صحيفة تابلويد من السوبر ماركت.

(وهناك عنصر آخر يمكن إضافته، هناك سبب آخر يشتري لأجله القراء صحيفة معينة ألا وهو الإعلان، لكى يروا من الذى يعرض شيئاً للبيع، أو ما هى آخر صيحات الأزياء أو ما هو الشيء الذى يشتريه الناس. فإذا توجهت إلى مدينة متوسطة الحجم وأردت أن تعرف قوة الاقتصاد هناك، بوسك قراءة الإعلانات فى الصحيفة المحلية، وعندئذ تستطيع التوصل إلى الحقيقة إلى مدى بعيد. فإذا لم يكن هناك إعلانات حول وكلاء السيارات الجديدة، وأن الإعلانات المبوبة مليئة بالسيارات المستعملة لبيعها فى الأوكازيونات، فلا تخطئ من أجل افتتاح بوتيك للتصميم. وإذا كانت محلات الخمور تعلن عن أصناف فخمة من أنواع الشراب، وكانت محلات السجاد تعلن عن السجاجيد بدون عرضها للأوكازيونات، فاعلم أنك فى مدينة مزدهرة).

وحسبما هو معروف فى لغة الصحافة، فإن الأشخاص المنوط بهم إشباع العملاء القراء واحتياجاتهم من المادة الخبرية هم المحررون. أما الأشخاص المنوط بهم إرضاء العملاء المعلنين فهم قطاع الأعمال. وكما يحدث فى مجريات الأمور عادة، فإن قطاع الأعمال يبيع الإعلانات،

والتحريير يقدم الأخبار. وقد يبدو أن العلاقة بينهما هي وظيفية وتعاونية ومنطقية، وهي كذلك في العادة. وكل من الطرفين يترك الطرف الآخر لنفسه. وعادةً ما يكون ذلك ولكنه ليس دائماً. ليس في كل وسائل الإعلام.

وفي عام ١٩٧٠، رفض الجهاز التحريري الذي يعمل في إحدى الشبكات التي أنتجت فيلماً تسجيلياً تغيير مشاهد مقرزة ومريضة تبين أحد ممسكات العاملین بمزارع المهاجرين، حصل عليه بالشراء مؤخراً أحد كبار المطنين بالشبكة. وكان هذا الرجل مهماً من ناحية قطاع الأعمال. وفي الربيع الأخير من عام ١٩٧٠، دفع هذا المطن ٢ مليون دولار قيمة إعلانات بثتها الشبكة. وفي الربيع الأول من عام ١٩٧١، بعد أن تم الانتهاء من الفيلم التسجيلي، لم يتم دفع أية أموال نظير إعلانات على الشبكة، ولكن تم دفع الملايين من الدولارات على الشبكتين التلفزيونيتين الآخرين.

ولمك الآن تعلم لماذا يصاب قطاع الأعمال بالألم بسبب أفعال الجهاز التحريري: إن الشيء الأفضل بالنسبة إلى العميل القاري، يكون أحياناً الأسوأ بالنسبة إلى العميل المطن، ومن هنا تبدأ معاناة الصحافة.

وفي نفس الوقت، إذا صاغ الجهاز التحريري الإخباري بطريقة تسر المعلن، تخسر الصحيفة احترام القاري، الذي سوف يتوقف عن شرائها. فإذا خسرت الصحيفة قراها، أصبحت أقل جاذبية للمطنين، وفي النهاية سوف يكفون عن شراء مساحات إعلانية في الصحيفة. وبدون الإعلان، لا يمكن للصحيفة الاستمرار، وليس هناك صحيفة في الولايات المتحدة تستطيع البقاء بالاعتماد فقط على الأموال التي ترد إليها عن طريق اشتراكات القراء أو مبيعات أكشاك الصحف. ويغض النظر عن الطريقة التي تدخل بها في صناعة الصحافة، فليس باستطاعتك التعامل مع مجموعة من العملاء بمعزل عن المجموعة الأخرى من العملاء. وقد تتعارض احتياجاتهم متعارضة تماماً. وعلى مدار السنين، ومن خلال محاولات حماية إحدى المجموعتين من الأخرى، ارتفع عالياً حائط بين الإعلان والتحريير لدرجة تجعل حائط الصين العظيم مجرد خط في الرمال. وفي أثناء عهد شركة تايم - لايف القديمة، أيام مؤسسها هنري لوس، كان الفصل بين الإعلان والتحريير يشار إليه على أنه «الكثيسة والدولة». وعولج الأمر باحترام يقارب احترام الدستور.

أما الآن، هل هناك أحد يتذكر النقطة رقم ٩ من بين نقاط ديمنج الـ ١٤؟ إن هذه النقطة تطالب بإزالة الحواجز بين مجالات العاملين.

وقد كتبت أورسيني تقول: «هناك اتصال ما بين الجهاز التحريري وإدارة الأعمال، ومع ذلك فإنه ليس كبيراً. وفي صحيفة تايمز هناك الآن لجان عديدة تتعامل مع القضايا في كل الأقسام بما فيها مسائل الاتصالات الداخلية المحسنة. وهناك مذات الفرق التي تتعامل مع الخصوصيات في شتى المجالات بالصحيفة. وأصبح أعضاء الجهاز التحريري يمشون مشروعات الأعمال يعملون أحياناً معاً داخل اللجان والفرق، وعلى المستويات العليا صار الفريقان يلتقيان ويتعاونان معاً بصورة أكبر، وتضيف أورسيني: «إن كل شخص أصبح الآن يرى التقدم». وهناك تقدم ملحوظ في مجالات أخرى كذلك.

فهناك نشاط ثالث داخل الصحيفة لا يمكن بدونه وجود أي فرصة للنشطين سالفى الذكر. فالجهاز التحريري يستطيع تقديم مقالات تفوز بالجوائز، ويستطيع قطاع الأعمال أن يبيع الإعلان لتمويل ذلك كله، ولكن كلاً من النشطين لا يعنى شيئاً ما لم يتم الإنتاج طباعة الصحيفة. وقد افتتحت التايمز مطبعة جديدة في مدينة أديسون بولاية نيوجيرسي في ٢٢ سبتمبر ١٩٩٢، وعملت بكامل طاقتها في ربيع عام ١٩٩٢. وتم طباعة أول الألوان في ملحق عروض الكتب بصحيفة نيويورك تايمز في شهر يونيو. وتلقى جميع مديري أقسام الإنتاج تدريبات على أساليب التحكم الإحصائي في العمليات، ويتم إدارة وتسيير المطبعة طبقاً لنظام ديمنج للجودة. وأصبح هناك بالفعل نفعاً ملحوظاً بالنسبة إلى القراء.

كانت صحيفة التايمز، شأنها في ذلك شأن سائر الصحف دائماً تشتري حبر الطباعة من موردين شتى لنفس الأسباب التي تنوع لأجلها مشروعات الأعمال مصادر الموردين - ألا وهي الحصول على أفضل أسعار ممكنة. وكما سبق أن ذكرنا، فإن أفضل سعر على المدى الطويل ليس بالضرورة هو الأرخص، وبخاصة فيما يتعلق بمجالات أعمال الصحافة، حيث يتضايق القراء بسبب رداة وتطبيقات الحبر الرخيص، والذي يترك أثراً على أصابعهم عند قراءة الصحيفة. وفي عام ١٩٩١، تبنت التايمز النقطة رقم ٥ من بين النقاط الأربع عشرة واختارت مورداً واحداً فقط لأحبار الطباعة، بشرط أن يتعاون المورد والصحيفة تعاوناً وثيقاً من أجل تطوير وإنتاج حبر ذي جودة أفضل. ونجحوا في ذلك، وأصبح الحبر الجديد يقلل تطبيع القراء بحوالي ٦٠ بالمائة، ولا يزالون يعملون متعاونين من أجل تحسين أكبر أنواعية الحبر. وبهذه المناسبة فتكلفت الحبر ذي الجودة العالية مازال منافعاً.

واستمرت أورسيني في لقاء مسؤولي صحيفة التايمز، واللجان والجماعات، وهناك سبب وجيه للاعتقاد بأن نظام ديمنج لإدارة الجودة أخذ في الانتشار إلى أصل الصحيفة وهي شركة

النويوروك تايمز، التي اشترت صحيفة بوسطن جلوب عام ١٩٩٢. وقد كانت تمتلك ٢١ صحيفة أخرى وخمس محطات تليفزيونية، ومحطتي إذاعة، وعشرين مجلة، إلى جانب شركات أخرى وقد أصبح بريميس الذي كان رئيساً للصحيفة، رئيساً للشركة الأم. (وتولى راسيل لويس رئاسة الصحيفة). وقد عقدت أورسيني حلقة نقاشية على الغذاء لمسؤولي الشركة في شهر مايو وفي أوائل أغسطس ١٩٩٢. وكان هناك على الأقل أربعة مسئولين بالشركة يحضرون حلقة نقاشية منتهى أربعة أيام حول نظام ديمنج للجودة عقدت في سان دييغو. ويدخل صحيفة التايمز وغيرها من صحف شركة «التايمز» هذا المجال، فإن الصحافة قد تشروع في قيادة المناقشات على المستوى القومي حول مستقبل الولايات المتحدة.

• • •

الحكومات

«لا يتلقى وجود صراع بين التصانيع جيدة

وأخلاق حسنة».

— هنري فورد

في عام ١٨٤٢ اقترح هنري ل. إلزويرث أول مفوض لمكتب براءات الاختراع بالولايات المتحدة، أن تطلق مؤسسته قريباً أبوابها لأنه لم يعد هناك شيء ليتم اختراعه. وكتب بريشته على ضوء التفتيل بمكتبه: «إن تقدم الفنون من عام لآخر يرهق سذاجتنا، ويبدو أنه ينبغي عن وصول تلك الفترة التي يجب أن يتوقف عندها التقدم الإنساني». ويبدو أن هذا الاقتراح لم يمسبب أي استجابة داخل إدارة الرئيس الأمريكي جون تايلور في ذلك الحين، وبقي المكتب مفتوحاً. وفي ١٩٩٢، منح هذا المكتب ١٠٩,٧٢٨ براءة اختراع بمعدل ٤٣٥ براءة اختراع لكل يوم من أيام العمل.

وأصبح اقتراح إلزويرث يذكر على أنه لا يبدو أن يكون من غرائب التاريخ، ويجعل الناس يضحكون لسببين — أولهما خياله التي صورت له أنه يستطيع التنبؤ متى يجب أن يتوقف التقدم الإنساني، وحماقته التي جعلته يعتقد أن الحكومة سوف تصبح أصغر. وطبقاً لبيانات معهد ابتكار الصياغة في ١٩٩٢، تؤكد أنه ولأول مرة أصبح عدد المبتكرين الذين يعملون في الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات والحكومات المحلية أكبر من عدد أولئك الذين يعملون في صناعات

القطاع الخاص. ويرجع سبب ذلك جزئياً إلى قلة عدد الأشخاص الذين يعملون في الصناعات، غير أن معدل النمو في عمالة الحكومة كان يضمن الوصول إلى نفس النتيجة في يوم من الأيام. الصناعات تخلق الثروة، أما الحكومة فتتلق الثروة. وحينما ترى عدداً أكبر من الناس ينفقون أكثر مما يتحقق من أرباح، فالنتيجة هي أننا إزاء مشكلة. وتزداد ضخامة المشكلة حينما يعلم الأشخاص الذين يصنعون أوامر الإنفاق على المستوى الفيدرالي - وهم أساساً الكونجرس ورئيس الجمهورية - أن إنفاق مبالغ أضخم من الأموال هو السبيل الوحيد الذي يظهرهم وكأنهم يقدمون الخدمة للناخبين. أما الإنفاق على مستوى الولاية أو المحليات فهو أقل، ولكنه غالباً ليس أكثر حكمة.

وبسعار عام ١٩٩٠، أنفقت الحكومات ما قدره ٣٣,٠٠٠ دولار لكل أسرة في عام ١٩٩٢، أي ما يكافئ تقريباً ضعف حجم الإنفاق في عام ١٩٦٠. وهناك الآن عدد أكبر من الأسر، ولذلك فإن الإنفاق متزايد وبدرجة أكبر مما يبدو عليه لأول وهلة. وبلغ إنفاق الحكومات بالنسبة للمثوية إلى الاقتصاد الكلي، وهو ما يطلق عليه الناتج المحلي الإجمالي، بلغ حوالي ٢٦ بالمائة عام ١٩٦٠ و ٣٧ بالمائة الآن، أي ارتفع من حوالي الربع إلى ما يزيد عن الثلث.

إن الحكومات، كعادة عامة، لا تتفق الأموال ما لم يكن هناك طلب جماهيري بحثها على هذا الإنفاق - مثل الإنفاق على تحسين المدارس، والرعاية الصحية الشاملة، وتحسين طرق المواصلات السريعة، والشوارع الأكثر أمناً. وما يحدث قطعاً هو أن الشعب يطالب بالجودة الأفضل، في الوقت الذي لم تنظم الحكومة الفيدرالية، ولا حكومات الولايات، ولا الحكومات المحلية لإنتاج الجودة. ونتيجة لذلك، تتفق الحكومات كل بنس يدخل خزائنها أو تقترض لإقناع الناخبين أن المستولين في مواقع السلطة يؤمنون عملهم على أفضل وجه، ويبتذلون قصارى جهدهم لرعاية المستهلك المواطن. «إننا سوف نجز هذه الأعمال لأننا ننفق ما يناهز ٧٢ ألف مليار دولار أو يزيد» وحيث أن الحكومات عاجزة عن خلق الثروة، فإن الدولارات التي تنفقها يجب أن يتم تدبيرها سواء عن طريق الضرائب التي تؤخذ، أو من خلال الاقتراض، وهو ما سوف يؤذي أطفالنا. وفي كلتا الحالتين، لن يكون هناك مال كاف. وقد لاحظ كاتب العمود الصحفي «توم ويكر» عام ١٩٦٨ «أن الحكومات تتوسع لاستيعاب الموارد».

وفي السبعينيات، كان جون ستيروارت مديراً تنفيذياً للجنة الإنتاجية القومية. ويعمل الآن مديراً لشركة ماكينزي وشركاه وهي عبارة عن بيت خبرة يقدم الاستشارات في مجالات الإدارة، وهو لا يزال مهتماً بالاقتصاد. ويقول إن الحكومة الفيدرالية قد حددت صواباً أن انخفاض

الإنتاجية عبارة عن مشكلة. ولكن لم تفهم المشكلة، ولم تبين بوضوح القضية، كما لم تشر علينا بالحلول. ولا تزال الحكومة مدفوعة بالميزانية، وهي المسألة التي تعد متناقضة مع فلسفة الجودة الجديدة.

إن ما يتأدى به نظام ديمنج لإدارة الجودة هو أنه بمقدورك أن تخرس المال من خلال التركيز على النظام وتنظيم وتحسين ذلك النظام لإنتاج الجودة. إنك لن تستطيع إدخال المال عن طريق التركيز على الميزانية. وبدلاً من تقرير ما الذي تريد إنجازه - أي هدفك - فإنك تقوم بتقرير ما الذي تريد إنفاقه. وفي الواقع، فإنك تقوم بتفقد الميزانية. فلتت تتعامل مع النتيجة وليس مع النظام الذي يفضي لهذه النتيجة. فإذا أردت أن توفر المال، يجب عليك أن تدرس عمليات الحكومة وتحويل النظام لتقديم النتائج التي تريدها مقابل إنفاق مال أقل. وبالنسبة إلى الحكومة أو النشاط التجاري، فإن توفير المال يتطلب نظرة طويلة المدى، ويقول ستيوارت إن المسؤولين في واشنطن يهتمون ليس بالكفاءة على المدى الطويل، ولكن يهتمون بكيفية الحصول على المزيد من النفع السياسي من وراء كل دولار يتم إنفاقه. ويقول إن التحسين المستمر لا يكافئ، في حين يكافئ التوسع المستمر في الميزانية.

وفي صيف عام ١٩٩٢، كان هناك قدر عظيم من الحديث في واشنطن حول «تخفيض الميزانية». إن تخفيض الميزانية في أحد المشروعات أو الأنشطة التجارية أو داخل العائلة يعني أن لديك مالاً أقل من أجل إنفاقه. ويعتمد على النفقات أن تتبنى. وهذا هو المقصود بكلمة تخفيض الميزانية. وليس هذا هو الذي يعنيه تخفيض الميزانية في إطار الحكومة الفيدرالية، لأن الحكومة الفيدرالية تلعب حيلاً في الحسابات لا يفهمها الكثير من الناس، وربما كان هذا أفضل. أما إذا حاولت الشركات أو الأفراد ذلك، فسوف تتراوح النتائج ما بين الفوضى المالية أو الاتهام بارتكاب جرائم مالية.

وعندما يتحدث أحد المسؤولين في الحكومة الفيدرالية عن خفض الميزانية، فإنه لا يعني أنه سيكون هناك أموال أقل للإنفاق. بل يعني أنه سيكون هناك زيادة أقل، ولكن ستكون هناك زيادة. وبالنسبة إلى أي إنسان آخر على وجه الأرض، فإن إنفاق المزيد من المال يعني زيادة في الميزانية. وأما بالنسبة إلى الحكومة الفيدرالية، فإن إنفاق المزيد من المال يشترط ألا يكون أكثر مما كان يمكن أن تنفقه، يمثل خفضاً في الميزانية.

وتتور العملية على الوجه التالي: لا تبدأ مناقشة الميزانية حول كمية الأموال التي تم إنفاقها العام الماضي، وإنما تبدأ بالسؤال الآتي: كم من الأموال سيتم إنفاقها هذا العام إذا استمرت

الحكومة في تنفيذ الأعمال الماثلة لما فعلته من قبل. وهذا يعنى ميزانية العام الماضى زائد الأموال التى تتناسب مع التضخم، ولواجهة زيادة السكان، ولواجهة التلاعب فى الحسابات، وهى عادةً مبالغ ضخمة، حتى تبدو تخفيضات الميزانية أفضل. ومن هنا، فإن تخفيض الميزانية عبارة عن خفض الزيادة (فيما عدا ميزانية وزارة الدفاع منذ عام ١٩٨٩). وهذا تصرف غير أمين ومضلل، وإن يكتب له التغيير، لأنه يساعد على بقاء المسؤولين المنتخبين فى مناصبهم عن طريق تركهم يتباهون بإجراء «تخفيض فى الميزانية».

ولقد خلق المسؤولون الفيدراليون هذه المشكلة لأنفسهم، فى حين صار المسؤولون الآخرون جزءاً لا يتجزأ من هذا النظام.

ويقول ستيفوارت إن معظم أجهزة الحكومة الفيدرالية بما فى ذلك الأفرع التشريعية والتنفيذية، ليس لديها فكرة أو مفهوم حول مدخل فريق العمل أو إجماع الآراء، أو الأهداف على المدى الطويل، وقليل منهم على ما يبدو يفهمون ضرورات الاستثمار المطلوبة من أجل المستقبل. وينتهى إلى أنه «وفقاً لهذا المعنى فإن اقتصادنا الكلى – وهو عبارة عن الحكومة، والكونجرس، والأجهزة التنفيذية، والشركات تمكس نفس القوضى التى تواجدت منذ عشرة أعوام داخل صناعات السيارات وغيرها من المشروعات الصناعية التى لم تقل على أبعاد فلسفة الجودة الجديدة». ويبدو أن فلسفة الجودة الجديدة قد آتت ثمارها للشركات الأمريكية التى أخذت بها. ولقد اكتشفت مجلة «فار إيسترن إيكونوميك ريفيو» الإخبارية من خلال مسح أجرت على مشتركيها الآسيويين أن ألمانيا جاءت فى المرتبة الأولى من حيث جودة منتجاتها، وانحدرت اليابان إلى المرتبة الثانية، فى حين جاءت الولايات المتحدة الأمريكية بعد اليابان مباشرة بنسبة (٢ فى المائة). ولقد تصقق التقدم فى الجودة فى مجال الصناعة، غير أنه لا يزال هناك تقدم أقل فى مجال الخدمات داخل حكومات الولايات.

وعلى مدار أغلب تاريخ الولايات المتحدة كله، لعبت الحكومة الفيدرالية دوراً صغيراً فى الحياة اليومية لمعظم المواطنين، بحيث أن ما قطعه وما لم قطعه كان أقل شتاً مما تقطعه الآن. ولقد ولّى الشعب الأمريكى وجهه شطر الحكومة فقط فى أعقاب الحرب العالمية الثانية مطالباً بإيائها بحل كافة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية، وأن تقوم الحكومة بحلها طبعاً بدون رفع الضرائب – وهو أمر يثير الإحباط المزيج. ولقد ارتفعت الضرائب، ولم تحل المشكلات. ويكتب بيتر دراكر يقول: «لم يقض إلى نتائج ذات بال أى من برامج حكومات الولايات المتحدة الأمريكية

على مدار الأربعمين عاماً للماضية التي حاولنا خلالها معالجة المشكلات الاجتماعية عن طريق العمل الحكومى.

ويمكن إصدار نفس الحكم على المشكلات الاقتصادية والإجراء الحكومى. ولم تصبح التجارة الداخلية والخارجية ذات أبعاد عالمية فقط إلا فى أعقاب الحرب العالمية الثانية، ولقد فاقت الحاجة إلى العقل فى مجال الصناعة الحاجة إلى العضلات. ولقد كانت التغييرات التى طرأت على الحياة الاجتماعية والاقتصادية للأمريكان على مدار الخمسين عاماً الماضية تغييرات هائلة، فى الوقت الذى لا تكاد تتغير فيه نظم الحكومة الفيدرالية. ويقول ستوارت: «يشتمل على الحكومة أن تفهم كيف أن أفعالها التى تقوم بها إنما هى معاكسة لنجاح الاقتصاد الأمريكى على الصعيد الدولى».

ومن أجل تغيير الأوضاع السائدة فى جميع مواقع الحكومة الفيدرالية، يجب على المسؤولين أن يفهموا أن الحكومة ما هى إلا نظام وأن أى نظام حتى النظام الحكومى يمكن أن ينظم من أجل إنتاج الجودة. ويمكن فعل ذلك تماماً كما تم عمله فى شركة زينك، ومدرسة وستجهاوس التقنية والمهنية العالية، وهوسبيتال كوربوريشن أوف أمريكا، ووزارة البحرية، وصحيفة نيويورك تايمز. وذلك على سبيل ذكر المؤسسات التى ورد ذكرها فحسب فى هذا الكتاب. وحتى الآن، لم نذكر مجالس الجودة المحلية الأخذة فى الانتشار داخل البلاد. وهى عبارة عن جماعات تعاونية محلية تعمل فى مجال المال، والتجارة ومشروعات الأعمال، والعمالة، والحكومات، والتعليم، وكلها تسمى من أجل حل المشكلات المحلية فى شتى المجالات سالفة الذكر. وفى مدينة كينجزبورت بولاية تينيسى، ساعد أحد هذه المجالس مؤسسة «كينجزبورت فاوندرى» على تحسين نظامها وكسب أوامر التوريد التى كانت تنتجها إلى تايوان. وكانت شركة سبك الماعن على وشك الانهيار، فلصبت الآن تتوسع فى نشاطها. وفى مدينة إيرى بولاية بنسلفانيا، أنقذ أحد هذه المجالس أموال الحكومة المحلية من التبدد بالاتفاق على نظام السجون هناك، وخففت قائمة انتظار أجهزة خدمات الأسرة من ٧٧ إلى ١٧، وقلت من زمن رد أقسام البوابس على حالات الطوارئ، وعازلت الكليات على تحسين نظام استشاراتها الأكاديمية، وساعدت المدارس الطيا فى المقاطعة عل بدء دورة دراسية فى أصول الجودة، وأوضحت لأحد أصحاب المصانع المحلية هناك كيف ينتج منتج فى غضون ثلاثة أيام بدلاً من ثلاثين. ولم ينلق «مجلس جودة المجتمع بمدينة إيرى أية أموال لإنجاز كل ذلك. وكان شعاره هو: «لا للأموال، لا للسياسة، ولا لجدول الأعمال السرية».

وهذا يعني أن الحكومة الفيدرالية لن تتبنى أبداً ذلك النظام. غير أنها يوسعها تبنى نظام ديمنج لإدارة الجودة، وكل ما تحتاجه من أجل البدء هو إجابة كبار مسؤولي الحكومة على الأسئلة الآتية: ما الذي نفعله؟ ولماذا نفعله؟ وما هو هدف الحكومة؟ وما هي رسالتها، وقيمتها، ومبادئها الاستراتيجية؟ ويمكن أن يكون من المربح أن تتخيل طبيعة الإجابات على هذه الأسئلة الآن، بافتراض أنها إجابات آمنة، وليست من قبيل المضحك والإطراء المبالغ فيه الذي يؤخذ عادةً على أنه يشوب مناقشات آمنة في واشنطن.

ويقولنا هذا إلى مشكلة أو ربما إلى أحد الطول: لسنا متأكدين بعد. ولقد قال الدكتور ديمنج مراراً وتكراراً: «إن الجودة شأنها شأن الأخلاقيات لا يمكن التفويض بشأنها». وفي شهر مايو عام ١٩٦٠ أصر البيت الأبيض برئاسة الرئيس دوايت ديفيد أيزنهاور علناً وداخل منظمة الأمم المتحدة على أن طائرة التجسس الأمريكية من طراز (يو-٢) التي أسقطت فوق الإتحاد السوفيتي لم تكن سوى طائرة أرصاد جوية بريئة. ويبدو أن هذه الحادثة وضعت البداية، على الأقل في القرن العشرين، للتدهور المستمر في السلوك الأخلاقي في الأوساط الرسمية في واشنطن. ولقد اعتاد الكثير من الناضجين الأمريكيين الآن على أخذ الوعود الانتخابية في أثناء الحملات التي يقوم بها المرشحون على أنها غير ذات معنى، وأن المرشحين متى نجحوا تجاهلوا تلقائياً وهدمهم بدون أي أسف أو تلميح بالتدبير.

ومن حيث الواقع الفطري، يستخدم أعضاء الحكومة الأسلوب المفضل للتكتيك الكمي للإدارة بالأهداف، فيفعلون كل شيء ضروري مهما كان من أجل تحقيق هدفهم - ألا وهو البقاء في المنصب. وبناء عليه، يصبح تعريف الأخلاق المتفق عليه داخل الحكومة هو كل شيء من شأنه أن يبقيني في منصبى. ويقول الدكتور بريان جوينز إن مثل هذا السلوك الذي يتجه صوب تحقيق الهدف يؤدي في الغالب الأعم إلى السلوك للأخلاق إلى السلوك المضحك إلى السلوك غير القانوني - بدون أن يفهم الشخص المعنى ما الذي يحدث. حيث يصبح غير الأخلاقي وغير المنطقي أمراً عابياً. وفي عام ١٩٧٧، بعد أربعة أعوام من تقديم استقالته من الرئاسة والهرب من تهمة التورط في فضيحة «وترجيت»، قال الرئيس الأمريكي السابق ريتشارد م. نيكسون لعقيد فروست في ١٩ شهر مايو في أثناء مقابلة تلفزيونية أنه «حينما يفعل الرئيس الأمريكي شيئاً، فإن هذا يعني أنه ليس عملاً غير قانوني». كان هذا التطبيق من قبيل العبث، ولذلك فقد تم إيرادها ضمن طبعة ١٩٨٠ من موسوعة بارتلت للأقوال المشهورة.

ولم نعتز قط على شركة جودة (سواء أكانت مدرسة أو مستشفى) لم تكن كذلك متمتعة بالأخلاقيات. ونحن لا ندري على وجه الدقة أيهما يأتى أولاً، أو ما هي طبيعة العلاقة بينهما، وفي الواقع، ليس هناك دليل يثبت أن هناك علاقة ربط بينهما، وإذا كان ثمة ما يربط بينهما، فإننا لا نعلم كنه هذه العلاقة. وكل ما نستطيع قوله على وجه الدقة هو أن الأخلاقيات والجودة يبدو لو كانا متمايشين معاً. ونحن نتعشم أن يكونا مرتبطتين بعلاقة، ونأمل في أن تكون العلاقة مفضية إلى الأخلاقيات. وعلى سبيل المثال، من الممكن تصور إحدى الشركات ذات الأخلاقيات العالية لم تصبح حتى الآن شركة قائمة على أساس الاعتماد على الجودة. ومن ناحية أخرى من غير الممكن تصور شركة جودة لم تصبح شركة أخلاقيات. وإذا كانت هذه هي الصلة - وأن الجودة تولد الأخلاقيات، إذن فمن الواجب أن يفرض نظام إدارة الجودة داخل الحكومة القيدالية إلى حكومة ذات أخلاقيات، من شقها أن تستعيد الثقة في زعمائها المنتخبين.

ولقد وصلت الأمور بالأمريكان إلى درجة السخرية حتى أن أقل من ١٥ بالمائة من الشعب قالوا في صيف عام ١٩٩٣ أنهم «يثقون في أن حكومة الولايات المتحدة ستعمل ما هو صواب في معظم الأوقات». ولو علم مزيد من الشعب ما الذي يعنيه الكونجرس والرئيس حينما يتحدثون عن «تفويض الميزانية»، فربما كان ذلك الرقم أقل بكثير. وحتى بالنسبة إلى ذلك الرقم المنكسر وهو ١٥ بالمائة، فإنه أقل مستوى منذ نشرت نتائج استطلاعات الرأي أول مرة عام ١٩٦٤. حينما أهرب أكثر من ٦٠ بالمائة من الشعب عن ثقتهم بالحكومة. وإذا كانت الجودة تقود إلى الأخلاقيات، وإذا تبنت الحكومة نظام جودة، فإن ثقة الشعب الأمريكي في الحكومة يمكن استعادتها.

وإذا كان حدسنا خاطئاً، وكانت العلاقة الحقيقية هي وجوب تمتع الحكومة بالأخلاقيات حتى يتسنى لها إنجاز الجودة، فربما كان من الأفضل إذن عدم دراسة هذا الاحتمال. وفي بعض الحالات، حتى الصحفيون يفضلون التفاؤل، وبخاصة حينما يكون البديل ليس هو التشاؤم البسيط، وإنما هو اليأس المطلق.

ومهما يكن من أمر حكومة الولايات المتحدة حينما تقرر ما الذي تفضله بشأن نظام إدارة الجودة، فإن المسألة تستغرق وقتاً، وبخاصة لتخلي أعضاء الحكومة عن الأشياء التي يعتقدونها - شأنهم شأن معظم الشعب الأمريكي. وكما يؤمن الرئيس السابق جورج بوش بأن «المنافسة لا تؤذي أحداً قط»، فإن نائب الرئيس آل جور يعتقد في نفس الشيء، وهو الآن يراس

هيئة «مراجعة الأداء القومي». وفي أثناء اجتماع عقد في يونيو ١٩٩٣ في فيلادلفيا للاستماع إلى أفكار تحسين الحكومة، قاطع نائب الرئيس أحد المتكلمين ليقول بأن التمايز لا يحفز الناس وإنما الذي يحفزهم هو المنافسة*.

وحتى بالنسبة إلى أولئك الذين يؤمنون بأن المنافسة (الصراع) الداخلي أمر رائع، فسوف يمتدحون بثاتها لتسبب في الإجهاد المهني، الذي يدافعون عنه عادةً بأنه «خلاق». وإذا كانت منظمة العمل الدولية على صواب، فإن ذلك الإجهاد مكلف أكثر منه خلاق. وتقول وكالة الأمم المتحدة إن الإجهاد المهني صار الآن يكلف مشروعات الأعمال والصناعة الأمريكية مائتي مليار دولار سنوياً، وربما كلف بريطانيا العظمى حوالي ١٠ بالمائة من إجمالي اقتصادها. وهناك دراسات أخرى في كندا، وفرنسا، واليابان، والسويد، توصلت إلى نتائج مشابهة. وتأتي هذه التكاليف من الغياب، والرعاية الصحية، وقضايا التعويضات العمالية وفي ولاية كاليفورنيا، طبقاً لما جاء في أحد التقارير الإخبارية، فإن «أحد قضاة الولاية تمكن من جمع (أموال تعويضات عمالية) بعد أن ادعى أنه يعاني من السكتة الدماغية الناتجة عن إصابته بالإجهاد بسبب عبء القضايا التي طالب فيها العمال بالتعويضات أمام المحاكم». ونظلاً عن خبير منظمة العمل الدولية المتخصص في مسائل إجهاد العمل قوله «نحن نعتقد أن الإجابة تكمن في تنظيم العمل وأسلوب الإدارة». واقترح التركيبي على تحسين مشاركة العامل وفريق إدارة المنشآت، وكلاهما جزء من نظام يمنح لإدارة الجودة.

ومن اليسير فهم أسباب تزايد مستويات الإجهاد. إن حياتنا تتغير ويبدو أن مؤسساتنا غير قادرة على مساعدتنا في ملاحقة هذا التغير.

لقد بدأ الأمريكيون حياتهم مزارعين. وكل امرئ منا كان يعلم علم اليقين أين موضعه أو موضعها في إطار العائلة والمجتمع، ويعرف على وجه الدقة ما الذي يجب القيام به ومتى. ولقد نشأ الأطفال وهم يعرفون ما هي طبيعة العمل، لقد رأوا آبائهم وغالباً أجدانهم يعملون كل يوم. ولما كبر الأطفال تعرفوا على مهامهم الروتينية، وعلموا أنهم متى أرادوا الحصول على الطعام، فطبخهم أن يعملوا. وبالنسبة إلى عائلات المزارع، والمجتمعات التي يعيشون فيها، كان العمل الزراعي يأتي أولاً، وكان أي شيء آخر يأتي في المراتب التالية. (ولا تزال المدارس الحكومية

* كنت أنا المتحدث في هذا اللقاء (كثير كرايغور، ماسون).

مهيئة بجداولها لأن تقي بمتطلبات الزراعة، فهي تمنح التلاميذ إجازة في الصيف، وهو موسم الفرس والبئر، حتى يتمكن الطلاب من معاونة عائلاتهم في الحقل. ولم تكن شمة حاجة ماسة لثل هذه الأمور قبل ستين عاماً (ويزيد).

وجاء بعد ذلك المطاحن ومدن المطاحن، وكان من الصعب بعض الشيء تفهمها، ومع ذلك فقد كانت أمراً مباشراً بصورة نسبية. وكان النظام واضحاً بما فيه الكفاية، وكان كل امرئ في المدينة يعلم أن المواد الخام تدخل في أحد أطراف المصنع، وأن العمال والآلات تقوم بعمل أشياء تعالج بها هذه المواد، وأن البضائع المصنعة تخرج من الطرف الآخر. ولم يعد الأطفال يشاهدون أباءهم يعملون، ولكنهم أصبحوا على الأقل يرون المطاحن التي يعمل بها الإنسان. وفي الأسرة النمطية كان الزوج يتوجه للعمل بالمطاحن في حين كانت المرأة تعمل في البيت. والأمريكيون يتظاهرون بأن هذه مازالت الصورة التقليدية للأسرة، ولكنها ليست كذلك.

أما في الاقتصاد الحديث، فهناك الكثير من الشركات الضخمة التي لها مصانع ومكاتب وأفرع في شتى بقاع العالم. إن فهم النظام غالباً ما يكون صعباً لأن الموظف ربما يكون قد نشأ في الجانب الآخر من النولة أو في دولة أخرى. فالشيء الذي يتم تصنيعه ربما لم يكن قد تواجد منذ خمسة أو عشرة أعوام سابقة، وربما اختلف من الوجود في غضون خمسة أو عشرة أعوام أخرى. فربما لا يقوم أحد المصانع بتصنيع المنتج كله، بل يقتصر دوره على تصنيع جزء منه، ولذلك لا يعلم أحد مدى الإنجاز الذي يحققه عمله. وإذا كانت الشركة ناجحة، فربما اشترتها شركة أخرى أكبر، وربما بيعت، أو انهارت. وإذا كانت الشركة أقل نجاحاً، فربما ضمتها إليها شركة أضخم، أو بيعت، أو انهارت، أو أظلمت.

وربما لا يرى الأطفال أباءهم وهم يعملون، بل قد لا يرون أباءهم في أثناء يوم العمل على الإطلاق. ويعيش أكثر الأطفال الأمريكيين - حوالي ٢٥ بالمائة منهم - مع أحد والديهم، على خلاف ما كانت عليه الأمور فيما مضى، وهذا الرقم أخذ في التناقص. وفي حالة تواجد الأب والأم معاً، غالباً ما يكون لزاماً عليهما العمل خارج المنزل لكي يتمكنوا من مواجهة المطالب. وبحلول عام ١٩٩٢، كان حوالي ٥٨ بالمائة من النساء اللاتي يبلغن السادسة عشرة أو يزيد في قوة العمل، في حين كانت النسبة هي ٢٨ بالمائة عام ١٩٦٢. وتعمل حوالي ٢٢ مليون أم لديها أطفال - حوالي ٦٢ بالمائة - الآن كل الوقت، وهذه النسبة تشكل تقريباً ثلاثة أضعاف النسبة التي كانت سائدة منذ ثلاثين عاماً.

لقد مضت عهود المجتمع الزراعي ومدن المطاحن. وإن يقوم نظام إدارة الجودة بقوة

السحر بتبديد النظم الجديدة أو التكنولوجيا الجديدة. وعلى أية حال، فإن إدارة الجودة سوف تجعل من اليسير مواجهة وفهم كل ما يحدث وتقليل الارتباك، والقلق، والإحباط الذى يبدو وكأنه أصبح جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية. وإذا كان هناك نفع آخر، فإن كل فرد داخل نظام الجودة يعرف على وجه الدقة أين هو ومدى درجة التكيف والملاسة مع الوسط المحيط به، وما هو مطلوب منه عمله. ويقول الأشخاص الذين يعملون فى نظم الجودة إنهم ليسوا فحسب سعداء فى عملهم، وإنما يقولون أيضاً إنهم أكثر سعادة كذلك فى بيئتهم. وقد عززت نظم أخرى للإدارة من التعامل مع ضغوط العمل الحديث والحياة المنزلية لأنها غير مكتملة. وربما كانت حائزة على بعض عناصر إدارة الجودة، غير أن بعض العناصر ليست كافية. حيث إنك بحاجة إليها جميعها. ولتوضيح هذه النقطة قام الدكتور مايرون ترييوس فى بحث عن الجودة فى التطعيم بعزل عناصر إدارة الجودة وتعريفها كالتالى: الفلسفة، والرؤية، والاستراتيجية، والمهارات، والموارد، والمكافآت، والتنظيم. لقد قام بدراسة ما يمكن حدوثه فى حالة ما إذا فقد أحد هذه العناصر من النظام، ثم قام برسم هذا الشكل المبسط لشرح الفسارة (الشكل رقم ٤).

وكان الخط الوحيد الذى يمكن أن يكون عليه اعتراض هو الأخير، حيث تتواجد كافة العناصر، ومن هنا فقد تم تصنيفه على أنه «النجاح!». وهذا صحيح فى الأغلب، وتلك هى الطريقة التى يمكن الرهان على نجاحها، لأن المتغيرات كلها فى صالحك إلى حد بعيد. ومع ذلك فإن النجاح ليس حتمياً. علينا أن نتدبر نظريات «المعرفة العميقة» و«التنوع»، التى تقول إن هناك تنوعاً فى جميع الأشياء - جميع الأشياء». وقال ديمينج «بإمكانك إعداد قائمة للشركات التى تشتهر بالنجاح برغم انتهاكها لجميع القواعد الجيدة للإدارة وتطبيقها لأسوأ أنواع الإدارة التى يمكن لك أن تتخيلها، ومع ذلك فهى أخذة فى التقدم. إنها شركات محظوظة فى تقديم منتج يحقق المكاسب تحت أى ظرف». وهناك شركات أخرى تحاول استخدام نظام ديمينج للإدارة، ومع ذلك «فهى لا تحقق النجاح»، على حد قول ديمينج الذى يشرح ذلك قائلًا: «ولكن عليك أن تتدبر كيف سيكون حالها مع وجود إدارة أسوأ». إن الشركة التى تحقق النجاح تحت ظروف الإدارة السيئة تستلعب أن تحقق المزيد من النجاح تحت ظروف الإدارة الحسنة، أما الشركة سيئة الأداء فى ظل إدارة جيدة، فسوف يكون حالها أكثر سوءاً بدون تلك الإدارة. ويذكرنا «ويليام شيركتباكه» بتلك الحقيقة بقوله: «كان د. ديمينج يقول 'لا تخط بين نجاح ونجاح، عليك أن تسأل نفسك ما هو حجم التحسين الذى يمكن تحقيقه؟'»

وفى بعض الأحيان، تؤدى شركة ما أداء سيئاً عندما تحاول القيام بأداء حسن.

زايه	سراجيه	جوارات	مورد	عكالت	نظم	مبن اناج
قلمه	سراجيه	جوارات	مورد	عكالت	نظم	ارناج
قلمه	زايه	جوارات	مورد	عكالت	نظم	بدايات زانج
قلمه	سراجيه	جوارات	مورد	عكالت	نظم	طق
قلمه	زايه	جوارات	مورد	عكالت	نظم	إحباط
قلمه	سراجيه	جوارات	مورد	عكالت	نظم	مرارة
قلمه	زايه	جوارات	مورد	عكالت	نظم	لا تنسيق
قلمه	سراجيه	جوارات	مورد	عكالت	نظم	نجاح ١١

العلاقات الاساسية في سلسلة الانجاح: إذا فلتت حلقه، ففلتت السلسلة كلها.

الشكل ٤: هذا الرسم البياني يسهل لنا ملاحظة تدريس، الذي يقول إن عبء من بحث قدمت الدعوة كلاً، حين أيسف، التي تقول بمرما أنها حصلت عليه من قسني ما، أو أنها لا تتكرر، ونحن بحدوثنا نمر عن امتثاتها لهم جميعاً.

وشركة والاس، التي أعلنت إفلاسها منذ خمسة عشرة شهراً من أعقاب فوزها بجائزة بولدريدج تمثل أحد النماذج، غير أنها ليست الوحيدة.

وهناك شركة أمريكية كبرى لن نذكر اسمها، حيث أن هدفنا هو المساعدة وليس التجريح، أرادت الفوز بجائزة مالكولم بولدريدج الوطنية للجودة عام ١٩٩٤. لقد أصبحت معايير بولدريدج هي الأساس للمنافسات الداخلية بين الأقسام استعداداً للتقدم للفوز بالجائزة على مستوى الشركة. وسرعان ما أصبح من الواضح أن قيام الفرد بواجبه صوب الفوز بالجائزة هو أحد متطلبات الترقيات والمصوّل على الزيادات في الأجر. وشرعت شتى الأقسام في التعاقد مع المشرفين في جائزة بولدريدج كمستشارين، في حين قام آخرون بالتعاقد مع كتاب محترفين من أجل كتابة الطلبات، غير أن ذلك كله لم يكن كافياً. إن معايير بولدريدج كتبت بدقة قانونية تسائر متطلبات المسابقة ذات المرجحات المتتالية، غير أن البقة القانونية لا تنتج لنا وضوحاً لقويماً، ومن هنا كان على الساعين للجائزة أن يستأجروا مترجمين لكي يغيروا الكتاب ما الذي يعنيه كل مجال من المجالات التي يجب التعرض لها. ويقول أحد الأشخاص الذين اشتركوا في هذا: «لقد أصبحت الجودة مسابقة في كتابة المقالات، وموضوعاً من موضوعات الفنون العرة». وازداد الوضع سوءاً.

ولو كنت بصدد الدخول في إحدى المنافسات الداخلية، يتعين عليك الحصول على ممتحنين من الداخل، وإذا استخدموا معايير بولدريدج، لكان من الواجب عليهم أن يتلقوا التدريب لفهم تلك المعايير. وفي حالة جائزة مالكولم بولدريدج الوطنية للجودة نجد أن الممتحنين عبارة عن رجال ونساء على دراية بنظم الجودة ولديهم فهم عميق للإحصائيات والقياسات. وحتى مع حصولهم على تلك الخلفية المتقدمة، فإنهم يتدربون لمدة أربعة أيام على كيفية الحكم قبل التوجه لإحدى الشركات المتسابقة. وبالنسبة للشركة التي أرادت الحصول على الجائزة عام ١٩٩٤، كان الممتحنون الداخليون أقل تأهيلاً، وهناك من اعتبر أن الأيام الأربعة مدة التدريب هي فترة طويلة جداً، ولذلك تم تخفيضها إلى يومين ثم إلى يوم واحد بعد ذلك.

وتطالب الفئة الرابعة من معايير بولدريدج بتوافر التدريب والتطعيم للموظف، ولذلك فقد طالب إحدى المسئولين التقنيين بالشركة بحصول الموظفين على يومين من التدريب لمساعدتهم على الوفاء بالمتطلبات. ولأسوء الحظ، كان يوماً التدريب كنورة نراسية في الموقع من نصيب الممتحنين أنفسهم؛ ولم يكن قد تم اختصارهما إلى يوم واحد. وحصل رجال ونساء يعملون بالمصنع على الدورة التي مدتها يومان ثم عانوا ولم يحصلوا بعد على التدريب الكافي ليصبحوا

ممتحنين تابعين لجائزة بولبريدج، وهي مهارة نادرة يتمتع بها القلائد، ومن الأرجح ألا نجعل حياتهم أفضل. وربما كانت المنفعة الوحيدة التي اكتسبوها هي أنهم أطلقوا العنان لمخيلتهم يحاولون حل اللغز المحير، ترى ما الغرض اللعين الذي تفكر فيه هذه الشركة.

وتمضى الأمور على هذا النحو، ولكن لا يوجد داع لمزيد من التفصيل. وأخيراً تخلت الشركة عن هدفها في الحصول على جائزة بولبريدج عام ١٩٩٤. وربما أصبح مسئولو الشركة أكثر أو أقل حكمة، ولكن من المؤكد أنهم أصبحوا أكثر فقراً. وليس لدينا أرقام مؤكدة متوافرة، غير أن أغلب الظن هو أن الشركة قد أنفقت على الأقل ١٠٠ مليون دولار، فإذا أضفنا تكاليف التريب ووقت العاملين، لكانت جملة التكاليف هي ٥٠٠ مليون دولار من أجل اكتساب شيء ليس له قيمة تذكر.

إن الشروع في محاولة اكتساب جائزة بولبريدج بمائل تماماً شروع الحكومة في تخفيض الميزانية. وكلامها هدف خاطئ. يتعين عليك الشروع لإنجاز منتج أفضل أو خدمة أفضل بتكاليف أقل من أجل إرضاء العملاء أو المواطنين من خلال استخدام نظام إدارة جيدة. فإذا فعلت ذلك، ربما فازت شركتك بجائزة بولبريدج، وبالتأكيد سيتمخض ذلك عن توفير الشركة أو الحكومة للأموال. إن هذه الأمور ليست من قبيل علوم الميكانيكا الكمية، إننا نتكلم في مسألة العصفان والعربة وأيهما يسبق الآخر.

وعلى أية حال، فإن التغيير صعب حتى حينما يكون المرء يصدد تمسين الأشياء إلى الأفضل، كما لاحظ صمويل جونسون، وهذا صحيح هذه المرة أيضاً. ومن اليسير رؤية الصعوبة الكامنة في مجال الرعاية الصحية، التي كانت واحدة من أوسع المجالات وأكثرها تناسقاً على مدار سنوات عديدة من حيث توفير فرص العمل. وهناك حوالي ١٠ ملايين شخص يعملون الآن في هذا الحقل. فإذا تبنت الرعاية الصحية نظام إدارة الجودة، فمن المؤكد أن يجد الكثير من هؤلاء العاملين في هذا المجال أنفسهم بدون عمل. وكما يتضح من الموقف الحالي، فإن هناك حوالي ٢٥ بالمائة من عمال المستشفيات يتعاملون مع نماذج التأمين الصحي، والفواتير، وتجميع النيون. إن نظام إدارة الجودة سوف ينظم الأمور المالية، وبالتالي لن تكون ثمة حاجة إلى معظم الأشخاص العاملين في المستشفيات، وأجهزة التأمين، وشتى المستويات الحكومية ذات الصلة من المسئولين عن الشؤون المالية. إن فقدان هؤلاء لهذه الوظائف من شأنه أن يكون مشكلة مرعبة.

فإذا لم تتبن نظام إدارة جودة، فسوف تكون المشكلة أشد سوءاً.

ولا داعي لأن نشعل بالخيال بعيداً وتتصور أن الولايات المتحدة عرضة لخطر الفرق

الوشيك. فلا يزال الاقتصاد الأمريكي قوياً، ولا تزال غالبية مواطني أمريكا راضية، ولا يزال نظامها السياسي موضع الإعجاب في جميع أنحاء العالم. ومع ذلك، فكما أنه من الضروري أن تتعامل عن شركة تحقق النجاح تحت ظروف الإدارة السيئة، كيف سيكون مدى النجاح في ظل إدارة الجودة، فمن الضروري بنفس القدر أن نبحث عن حكومة تحقق الإنجازات تحت ظروف الإدارة السيئة: ما هو مقدار التحسن الذي يمكن أن تحققه الدولة التي تعمل وفقاً لإدارة الجودة؟ وما هو مقدار السوء الذي قد تصيب فيه في حالة إذا ما استمرت الاتجاهات الحالية؟ من الواضح أن ثمة مشكلات يوسع إدارة الجودة أن تزيلها.

لقد انخفضت الإنتاجية، وتزايدت معدلات الإجهاد. لقد تضاعف التقدم التكنولوجي، ولكن التحسن في مستوى المعيشة تباطأ. ولا يبدو أن شيئاً يحدث كما يريد الشعب - لا المدارس، ولا المحاكم، ولا المستشفيات، ولا الشرطة، ولا الحكومة على أي مستوى. وهناك لجان جماعات وفرق عمل تكافح من أجل العثور على إجابات لجميع هذه المشكلات المتفاوتة لأن الأمريكيان لم يتعلموا بعد أن المشكلات ليست متساوية. إنها جميعها مشكلة واحدة، نحن لا ندير الأشياء كما يجب. لقد تغيرت السوق العالمية حولنا، إلا أننا لا نزيد التغيير. وبدلاً من مواجهة التحديات الجديدة وتغيير أنفسنا بالمتطلبات الجديدة، أخذنا نتحدث عن «العودة إلى الأساسيات».

أما الدكتور جوزيف جوران، خبير الجودة، فليست لديه رغبة في العودة إلى الوراء. لقد قال أمام اجتماع لنادي الرئيس في فيلادلفيا إنه قبل الهجرة، كانت القرية التي ولد فيها في إمبراطورية النمسا والمجر القديمة، وتقع الآن في رومانيا، لم تعان قط من انقطاع التيار الكهربائي ولو مرة واحدة، حيث إنها لم تتخطها الكهرباء أبداً.

وفي الوقت الذي غيرت فيه التكنولوجيا كيفية أداء الأشياء، لم يغير الأمريكيان من أسلوب إدارتهم للأمر. إن نظام إدارة الجودة هو الوجه الآخر للتقدم التكنولوجي، وهو مسألة أساسية لرفاهيتنا المستقبلية تماماً مثل الكمبيوتر. لأن كل شيء عبارة عن نظام، ولا يمكنك تغيير أحد الأجزاء بدون تغيير جميع الأجزاء. وحتى بالنسبة إلى إحدى المهام البسيطة مثل معالجة الكلمات، أنت بحاجة إلى مهارات مختلفة في التعامل مع الكمبيوتر عن مجرد الكتابة على الآلة الكاتبة، الآلة الكاتبة تتطلب مهارات لم يتمتع بها هنري إلزويرث الذي كان يكتب بالريشة. ولا يستطيع أي امرئ أن يتوقع توقعاً منطقياً أن ثورة الجودة لا تتطلب نظاماً جديداً من نظم الإدارة مثل ما كان للثورة الصناعية (الكمية) مطالبتها الجديدة. لم يصمم فريدريك تيلور وهنري فورد وآخرين نظاماً جديداً من نظم الإدارة الكمية لمجرد تصميم ذلك، ولكن لأن هذا كان أساسياً حينما غيرت

التكنولوجيا جزءاً من أجزاء النظام. ومن هنا كان من المحتم أن تتغير سائر الأجزاء كذلك. لقد غيرت الثورة الصناعية المجتمع، وثمة دلائل تثبت أن المجتمع يتعرض للتغيير مرة ثانية ويرى بول باتالدين أن هناك تغييراً اجتماعياً عظيماً يحدث في مجال الرعاية الصحية. ولقد راجعت كاميل باجليا الكاتبة والأستاذة الجامعية، «أسطورة قوة الذكر» التي كتبها وارن فاريل وتوصلت إلى هذه النتيجة: «يرى فاريل أن مشكلات الجنس المعاصرة تتبع من الانتقال التاريخي من إحدى العقب (المرحلة الأولى) حينما كان البقاء القضية الأساسية، إلى (المرحلة الثانية) حينما أصبح المطلوب هو الاتصال والتعاون وليس المنافسة». وأضافت: «هو يرى أن الذكر القاتل أحد أنواع المرحلة الأولى السائدة، عاجز عن التأقلم مع الحقائق الاقتصادية والأخلاقية للمرحلة الثانية». فلو أنك غيرت قليلاً من الكلمات، فسوف تجد أن نفس العبارة تصدق على المديرين وفقاً لأساليب الكم والجودة.

وربما تصبح التغييرات الاجتماعية أكثر ظهوراً. وقد كتب بيتر دراكر أنه «يجد من وقت لآخر في التاريخ القريب تحولات حادة .. في غضون عقود قصيرة قليلة، يقوم المجتمع خلالها بإعادة تنظيم نفسه». ويطلق على تلك الفترة كلمة «انقسام» ! ويقول إننا نميش إحدى هذه الفترات في الوقت الحاضر، وأن إنساناً يولد بعد حوالي خمسين عاماً يصعب عليه «مجرد تخيل طبيعة العالم الذي عاش فيه وولد فيه أبائهم». لقد أصبحت المعلومات والمعرفة أكثر أهمية من المصادر التقليدية للثروة – المال، والعمل، والعقارات.

ويوسمك أن ترى أثر المعرفة والمعلومات على الدخل. ولقد قارن وزير العمل روبرت رايبغ بين مكاسب العمال الأسبوعية الحقيقية فوق سن خمسة وعشرين عاماً على مدار الفترة الممتدة من ١٩٨٠ وحتى ١٩٩١. وبالنسبة لخريجي الجامعات، ارتفعت الأجور إلى ٩ بالمائة، وانخفضت ٧ بالمائة لخريجي المدارس العليا، ويأتي في المرتبة الثالثة أولئك الذين فشلوا في الحصول على شهادة المدارس العليا حيث انخفضت بنسبة ١٤٪. ويقول «دراكر» إن أهمية المعرفة تتزايد بسرعة من قدرتنا على فهمها لأننا ليس لدينا نظرية للمعرفة. وكتب يقول «نحن بحاجة إلى نظرية اقتصادية تضع المعرفة في وسط عملية إنتاج الثروة».

وربما لا يكون نظام ديمنج لإدارة الجودة نظرية متكاملة في الاقتصاد، إلا أنها بتوكيدها على أهمية المعرفة في مجال الإدارة، عبارة عن منطلق ممتاز للبداية.

وإذا قمحسنا ما حدث في مجتمعتنا واقتصادنا على مدار السنوات العشرين الماضية، انضج لنا أننا لا نستطيع الاستمرار في عمل ما كنا نقوم به لو أننا تصمين مستوى معيشتنا

لقد تلقى الأمريكيون ضربة في التجارة الدولية، وأصبحنا نخسر الثروة، ويدلنا نستغذ الموارد الطبيعية. ولم نقم بتعليم شبابنا التعليم الكافى، وعلمنا مصاجين أكثر من أى من الأمم على وجه الأرض، ويهاني الأمريكيون من الجرائم والعنف أكثر من أى شعب آخر. وربما نكون نحن الأمريكيين قد ابتكرنا أرقى نظام رعاية صحية فى العالم، غير أنه مكلف جداً بالنسبة إلى البعض منا. تلك هي أكثر المشكلات وضوحاً فحسب، ولكن هناك مشكلات أخرى كذلك. وفى ظل مثل هذه الظروف، يكون من السهل أن نتشام، ولكن من السهل بنفس القدر أن نتفائل. ويقول كينيث ف. جاكوب من مركز ماريلاند للجودة والإنتاجية: «إننى متفائل جداً بشأن انتشار إدارة الجودة. وأعتقد أنها بمثابة موضوع لو فكرة يرقى إلى مرتبة المساواة. ومتى حصلت عليها، فليس هناك سبيل للعودة للوراء».

ولقد علم الأمريكيون ما الذى يفعلونه على مدار أربعين عاماً، غير أنه لم يكن من الضروري لنا أن نتغير حتى زهاء عشرين عاماً مضت. لقد أنفقنا تلك الأعوام العشرين ونحن نحاول التداوى بالترياق والعلاجات الشافية، وقد اقترحت أغلبها بحسن نية. ولكن حتى الوقت الضائع والتقنيات الفاشلة للإدارة قد تكون ميزة. ونحن نعلم بكل تأكيد ما الذى يفشل من الأمور، وربما أحسابنا الإحباط بما فيه الكفاية لمحاولة تجربة التاجح من الأمور. ويهزى ميرون ترييوس تفاؤله إلى ونستون تشرشل، زعيم الحرب العالمية الثانية البريطانى الذى كانت أمه أمريكية الجنسية. وينقل ترييوس عن ونستون تشرشل قوله: «بوسلك دائماً التمويل على الأمريكان فى فعل الصواب - وذلك بعد أن يجربوا كل شيء آخر».

ونحن الأمريكيين لدينا الكفاءة والنظام الثقيل يحمل مشكلاتنا، وتحسين معيشتنا وعملنا، وكيفية حكم بلادنا. إن نظام ديمنج لإدارة الجودة ليس نظرية أكاديمية لم تثبت جدواها من خلال الاختبارات، فهو يعمل بنجاح فى أرض الواقع، وهناك نماذج له عبر البلاد وفى شتى المجالات. ولدى الأمريكيين الإجابة. فحينما تنتهى إلى أننا نقوم باستخدامه، نكون قد لحقنا بعصر التحسين الدائم.

ملحق ٢

.....

بيان شركة فورد

رسالة شركة فورد

إن شركة فورد للسيارات لها موقع قيادي على مستوى العالم في مجال السيارات وفي المنتجات والخدمات المتعلقة بها، إلى جانب الصناعات الحديثة في الفضاء وإتصالات والخدمات المالية. إن رسالتنا هي التحسين الدائم لمنتجاتنا وخدماتنا لمواجهة احتياجات عملائنا، مما يتيح لنا الازدهار كمصنعة، وتقديم عائد معقول لأصحاب الأسهم الذين يمتلكون مشروعات أعمالنا.

قيم شركة فورد

إن كيفية أداء رسالتنا لها نفس أهمية الرسالة ذاتها. ويعتمد نجاح الشركة على هذه القيم الأساسية:

- **الأفراد** — إن الأفراد العاملين بالشركة هم مصدر قوتها. فهم يقدمون فكرنا المشترك ويحددون سممتنا وحيويتنا. إن المشاركة والعمل كفريق هما لب قيمنا الإنسانية.

- **المنتجات** — إن منتجاتنا هي النتيجة النهائية لجهونا، ويجب أن تكون الأفضل في خدمة العملاء على مستوى العالم. ويقدّر رأى الناس في منتجاتنا يكون رأيهم فينا.
- **الأرباح** — إن الأرباح هي المقياس النهائي لمدى كفاءتنا في تقديم أفضل المنتجات لإنشباع حاجات العملاء. والأرباح ضرورية للبقاء والنماء.

خطوط شركة فورد الإرشادية

- **الجودة تأتي في المرتبة الأولى** — للوصول إلى رضا العملاء يجب أن تكون جودة منتجاتنا وخدماتنا هي أولى أولوياتنا.
- **العملاء هم محور كل شيء نفعله** — يجب أن نؤدى عملنا واضعين العملاء في الاعتبار، مع تقديم منتجات وخدمات أفضل من منافسينا.
- **التحسين المستمر أساسى لنجاحنا** — يجب أن نستهدف الامتياز في كل شيء نفعله: في منتجاتنا، في أمانها وقيمتها — وفي خدماتنا، وعلاقاتنا الإنسانية، وقدرتنا التنافسية، وتحقيق الأرباح.
- **مشاركة العاملين في طريقة حياتنا** — نحن نعمل كفريق. فيجب أن نتعامل بثقة واحترام.
- **الوكلاء والموردون شركاء لنا** — يجب أن تحتفظ الشركة بعلاقات مفيدة للجميع، لعلتنا، ومورديننا، وغيرهم من المشاركين معنا في أعمالنا.
- **لا يجب التفریط في الكمال** — يجب أن يكون سلوك شركتنا على مستوى العالم بطريقة تتسم بالإحساس بالمسؤولية الاجتماعية وتحظى بالاحترام لكمالها ولمساهماتها الإيجابية للمجتمع. إن أبوابنا مفتوحة للرجال والنساء على السواء، بدون تفرقة أو اعتبار للأصول العرقية أو المعتقدات الشخصية.

ملحق ب

.....

قيم شركة زيتك

إن زيتك شركة تتنافس في الجودة، وتدفعها قوى السوق، وتقدم جودة وخدمات رفيعة المستوى. وتبنى علاقات متينة مع عملائها، وتقدم الامتياز التقني في منتجاتها. نحن أصحاب أداء عملي وعلى استعداد للابتكار، وتنمية الكمال، والاستقلال، والالتزام، ونؤمن بأهمية التنفيذ. إننا نؤمن ببساطة التركيب مع حجم هيئة العاملين، وأهمية الناس كفراد، وإعداد عاملين منتجين من خلال التدريب واستثمار رأس المال. ونركز على ما نعرفه جيداً ونحقق بذلك ربحاً عادلاً للعمليات الجارية لمواجهة التزاماتنا وتحقيق النمو المستمر.

الخطوط الإرشادية لقيم شركة زيتك

إن شركة زيتك تصنع منتجات لعملاء يتنافسون في سوق عالمية. وهؤلاء العملاء يطلبون الجودة

والخدمة والقيمة. ولواجهة هذه المتطلبات، يجب أن نحسن منتجاتنا وخدماتنا بصورة دائمة، ونخفض التكلفة ونبنى من أجل مستقبلنا.

ولتحسين تفهم الاستجابة الفردية لرغبات عملائنا، ستركز هذه النشرة على «أصحاب المصالح» في شركة زيتك: ويتم تعريف أصحاب المصالح علم أنهم أى مجموعة أو فرد يهتمون أو يتأثرون بشكل ملحوظ بما يقوم به أحد العاملين في زيتك.

إن أصحاب المصالح الأساسيين بالنسبة لنا هم عملائنا، وأصحاب الأسهم، والعاملون، الموردون، والمجتمعات.

عملائنا

يجب على كل عامل في زيتك أن يعمل كل شيء ممكن لتأكيد نجاح عملائنا. ونستطيع أن نقدم مساهمة كبرى في نجاح عملائنا عن طريق تقديم:

- الجودة
- التسليم في الموعد المحدد
- السعر المنافس
- الاتصالات المتكررة
- التفهم
- تكامل الأخلاق * Integrity
- الاستجابة

وتعتبر زيتك أن هذه العناصر من حقوق عملائنا الأساسية.

ويدون العملاء، لم تكن زيتك لتوجد. فهم يقدمون لنا الأموال اللازمة لإدارة مشروعات أعمالنا. ونحن ملتزمون بتقديم منتجات وخدمات تساهم في نجاح عملائنا. ويجب أن نركز جهودنا على تأثير بعثتنا وخدماتنا على نجاح العملاء.

• تكامل الأخلاق يعنى توافر الأخلاق الحميدة مثل الأمانة والاستقامة والصدق وغيرها. (الترجم)

ولما كانت منتجاتنا تتحول إلى جزء من منتجات عملائنا، فإننا بذلك نصبح جزءاً من عمليات تصميم وتصنيع العميل. ويجب أن يتجلى التزامنا بنجاح العميل في كل ما نتخذه من عمل أو قرار يمس عملائنا. وهذا التركيز يستلزم من زيتك أن تكون قائدة في موضوعات الجودة، والسعر، والتكنولوجيا .

وبمواجهة هذا الالتزام مع التحسين المستمر، سنحصل على احترام العميل، وولائه، وثقته، ونحتفظ بها. وبالتالي ستحقق هذه المميزات علاقات التعاون طويلة المدى مع عملائنا

الكلمات الهامة: الجودة، تكامل الأخلاق، القيمة، الخدمة، والتكنولوجيا، الاستماع، التسليم في الموعد، التوجه العملي، الاستجابة، المشاركة.

أصحاب الأسهم في شركتنا

إن المستثمرين في زيتك قد يتوقعون الاحتفاظ بما يتحقق من أرباح تكفي لاحتلال مركز قوى في صناعة الإلكترونيات، وتمويل خطط التنمية، وتقديم عائد منافس للاستثمار على المدى الطويل. وتستطيع زيتك عن طريق العمل بكفاءة وفاعلية أن تحقق أرباحاً تكفي لتمويل النمو وضمان الاستقرار المالي.

وسوف توجه موارد زيتك المالية نحو تقوية موقفنا في صناعة الإلكترونيات عن طريق البحث العلمي والتنمية. والهندسة الخلاقة، وكفاءة التصنيع، والتسويق، والاستثمار المبتكر للنهوض بالعاملين.

واستخدام الأموال بهذه الطريقة سيقدم للمستثمرين عائداً جيداً على استثماراتهم الناتجة عن إعادة استثمار أرباح زيتك.

الكلمات الهامة: الاستقرار، النمو، الأرباح، عائد الاستثمار.

العاملون لدينا

نحن نرغب في أن يشارك عملاء زيتك بفخار في نجاح زيتك الناتج عن جهودهم. وسيلقى العاملون في زيتك كل مساندة من الإدارة لمساعدتهم في تحقيق جودة العمل، وبيئة

عمل مواتية، وفرص التقدم الشخصي.

إن أساس علاقتنا بالعاملين هو اعتقادنا بأن جميع العاملين يفهمون ويقبلون المسؤولية الشخصية عن أعمالهم. إن قدرة عاملينا على أداء عمل جيد يجب ألا تعوقها السياسات ولا الممارسات الإدارية أو سلوك أو أفعال عامل آخر.

وكل عامل في زيتك له الحق في توقع مساعدة كل عامل آخر في زيتك. وإلى جانب ذلك فعلى كل عامل واجب تقديم العون للعاملين الآخرين في زيتك.

وتسعى زيتك حثيثاً لمعاملة جميع العاملين بتفهم وكرامة واحترام. وتؤمن زيتك في بنية عمل تتميز بالمكافآت والجوائز التنافسية، والتحرر من الخوف والتحرش، وضمان الوظيفة، والتنمية الشخصية والمهنية.

وهذه المميزات ستزيد من ثقة وإمكانيات جميع العاملين مما يعود بالنفع على كل من الشركة والعاملين.

الكلمات الهامة: فرض التنمية الشخصية، المكافآت، بيئة عمل مواتية، الدعم.

موردونا

نحن نؤمن بمعاملة موردينا بتكامل أخلاقي وكرامة واحترام، وأننا بذلك نحصل على استجاباتهم بالتوريد في الموعد المحدد، ومنتجات ذات جودة وفعالية تكلفة.

إننا نؤمن بأن تنمية العلاقات على المدى الطويل مع موردينا الرئيسيين هي من أهم عوامل نجاح شركتنا، وسنعمل على تحسين علاقاتنا معهم بصورة دائمة. وهذه العلاقة مبنية على الأمانة، والمصداقية الواحدة، والتعاون الهندسي المتبادل لتحسين الجودة، وخفض التكلفة، والتعاقد على مدى طويل، والزيارات المتعددة، والتوقعات الدقيقة لاحتياجات المستقبل.

وتشتمل علاقتنا بموردنا أيضاً على اختصار مدة التوريد، وخفض مستويات المخزون لدى زيتك ولدى موردينا، وبرنامج مواصفات وشهادات، وتعبئة قياسية، وتوريدات متكررة، والعمل على تبسيط الإجراءات الورقية فيما بيننا.

ويختصر نحن نسعى دائماً للكمال في علاقتنا بموردينا الرئيسيين من ناحية الالتزام بالجودة الشاملة والتوريد في الموعد المحدد.

الكلمات الهامة: الالتزام بالجودة الشاملة، التوريد في الموعد المحدد، العلاقات طويلة المدى، فعالية التكلفة، التعاون الهندسي.

مجتمعنا

ستكون زيتك شركة مسؤولة في المجتمعات التي توجد بها منشأتها. وسيشجع العاملون على تقديم الدعم والمساهمة في تحسين حياة المجتمع في مواقع زيتك. وتقدر زيتك مسئوليتها في الحفاظ على موارد الهواء والمياه والأرض. وسوف ننشئ ونصون منشآت جذابة وعملية. وستعمل زيتك من خلال مساهمة العاملين والشركة للقيام بدور قيادي في النهوض بالمجتمعات والبيئات التي تضم منشأتها وعاملها.

الكلمات الهامة: الاستقرار، البيئة، المساهمة، المواطنة.

الممارسات الأساسية

هناك أربع ممارسات أساسية تستخدم في زيتك لتوضيح التزامنا تجاه أصحاب المصالح ويمارسه ذلك سنهين علاقاتنا بصورة مستمرة مع أصحاب المصالح الذين نخدمهم. وهذه الممارسات هي:

- تحسينات العمليات
- التدريب
- مبادئ الإدارة
- إلقاء الفاقد

تحسينات العمليات

كل نشاط في زيتك عبارة عن عملية يمكن قياسها وتحسينها. وكل عامل مسئول عن العمليات

الفردية، وعن طريق تطبيق «عملية التحكم الإحصائي» والالتزام بالجودة الشاملة، سنسهل ونحسن عملياتنا.

وعن طريق المسؤولية الشخصية عن العمليات الفردية يجب على كل عامل في زيتك أن يراجع الجهود ويبتكر في تجنب الأخطاء والتخيرات. وستساعد زيتك العاملين بإمكانيات تحسين العمليات عن طريق استخدام وسائل مثل عملية التحكم الإحصائي والالتزام بالجهود الشاملة والنجاح في عالم اليوم الذي يتصف بالتنافس الشديد، يجب علينا جميعاً في زيتك أن نتلمس بشدة الابتياز والابتكار في كل ما نعمل. وباختصار يجب ألا نتقبل الأخطاء أو التخيرات، وأن نعمل ما في وسعنا لمنع أسبابها.

الكلمات الهامة: التحسينات الدائمة في عملياتنا، النتائج الخاضعة للقياس، التوجه العملي، عملية التحكم الإحصائي، الالتزام بالجودة الشاملة، الابتكار.

إلغاء الفاقد

الفاقد هو أى شيء لا يضيف قيمة لعمليتنا أو منتجنا. وتحقيق التميز، من المحتم أن نلغى الفاقد من عملياتنا كلما أمكن ذلك.

إن العناصر التي تضيف قيمة إلى عملية ومنتج زيتك هي التي تضمن الجودة، وتقلل النفقات، وتختصر الدورة الزمنية، وتحسن العائد. ويأخذ الفاقد أشكالاً عدة، وأكثرها شيوعاً هو زيادة المساحات، والعمال، والمعدات، والخامات، ويجب أن نسعى جميعاً لتقليل احتياجاتنا في هذه المجالات مع تحسين الخدمة لعملائنا في نفس الوقت.

التدريب

لتحقيق التحسين الدائم وتقديم قاعدة قوية من الأفراد الأكفاء، نلتزم زيتك بالتدريب الدائم وتنمية جميع العاملين.

والجهد التعاوني لكل من:

(٢) مدير العاملين

(٣) إدارة التدريب

(٤) إدارة زيتك

وإن الجهد في هذه المجالات مطلوب لتحقيق التنمية الكاملة للعاملين وتطبيق التحسين الدائم وهذه العناصر الأربعة تحدد تسلسل المسؤولية في تدريب العاملين. ويتأكد كل عامل بهذا التسلسل أن التدريب معد لمواجهة احتياجاته.

ويجب أن يخطط العامل والمدير كل عام ويعد خطة تنمية للعامل. وهذا العمل سيقدم للعامل فرصة للتحسين المستمر.

ويمكن وضع التدريب الداخلي والخارجي في الاعتبار عند وضع الخطة. فموارد التدريب الداخلي في زيتك والتطعيم الخارجي (برامج الحصول على مؤهلات، ودراسات عليا، وورش العمل) تقدم أساس تنمية العامل.

الكلمات الهامة: الثقة، المهارة، التنمية الذاتية، التحسين المهني الدائم.

مبادئ الإدارة

تعتمد فلسفة زيتك في الإدارة على تكامل الأخلاق ومبادئ يمينج للإدارة. وتستخدم هذه في إنشاء بيئة عمل يحس فيها كل عامل بقيمته الشخصية، ويعامل بكرامة واحترام، ويفوض في سلطات تتفق مع المسؤوليات، ويتمتع بحرية إبداء الأفكار أو توجيه الأسئلة لأي شخص، ويعمل تحت إشراف القيادة.

وتساند الإدارة وتبذل كل جهد للعمل بتكامل أخلاقي مع العملاء، وأصحاب الأسهم والعاملين، والموردين، ومجتمعاتنا.

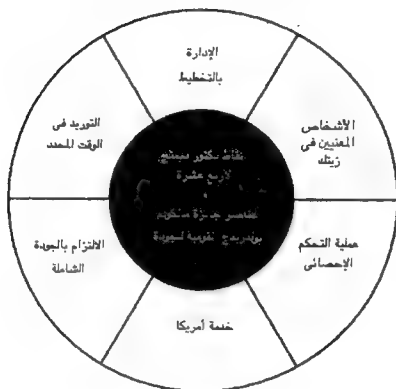
ونحن في زيتك نحتفظ بهئية عاملين صغيرة وأسلوب للقيادة والإدارة ينمى الفخر بالانتماء وروح الفريق لدى جميع العاملين. ونعمل جاهدين على أن تكون القرارات صادرة عن المسؤولين عن القيام بالعمل.

وأحد المبادئ الحاكمة في الإدارة هو سياسة الباب المفتوح الذي يتيح للعاملين حرية الوصول إلى أي مستوى من مستويات الإدارة دون خوف من أي إجراء انتقامي.

وينتظر من الإدارة أن تدعم التحسين الدائم من خلال المشاركة، والإتصالات، والتدريب، والاستماع. ويجب على الإدارة أن تتعرف على وتتفهم وتدعم إلغاء الفاقد.

الكلمات الهامة: تكامل الأخلاق ، التدريب، التفويض، هيئة عاملين صغيرة، سياسة الباب المفتوح.

السعي الحثيث حتى نصبح شركة ذات مستوى عالمي



ملحق جـ

.....

معايير جائزة بولدريدج

الأقسام والأقسام الفرعية

١ - القيادة (٩٥ نقطة)

١-١ القيادة التنفيذية العليا

٢-١ الإدارة للجودة

٣-١ المسؤولية العامة عن مواطن الشركة

٢ - المعلومات والتحليل (٧٥ نقطة)

١-٢ مجال وإدارة الجودة وبيانات الأداء والمعلومات

٢-٢ المقارنات التنافسية

٣-٢ تحليل واستخدامات البيانات على مستوى الشركة

٣ - التخطيط الإستراتيجي للجودة (٦٠ نقطة)

١-٣ عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة وأداء الشركة

٢-٣ خطط الجودة والأداء.

٤- تنمية وإدارة الموارد البشرية (١٥٠ نقطة)

١-٤ تخطيط وإدارة الموارد البشرية

٢-٤ مشاركة العاملين

٣-٤ تعليم وتدريب العاملين

٤-٤ رضا ورفاهية العاملين

٥- إدارة عملية الجودة (١٤٠ نقطة)

١-٥ تصميم وتقديم منتجات وخدمات ذات خبرة

٢-٥ إدارة العملية: عمليات تقديم وتوريد المنتجات والخدمات

٣-٥ إدارة العملية: عمليات مشروعات الأعمال والخدمات المساعدة

٤-٥ جودة المورد

٥-٥ تقييم الجودة

٦- نتائج الجودة والعمليات (١٨٠ نقطة)

١-٦ نتائج جودة المنتج والخدمة

٢-٦ نتائج عمليات الشركة

٣-٦ نتائج عملية مشروعات الأعمال والخدمات المساعدة

٤-٦ نتائج جودة المورد

٧- التركيز علي العميل ورضائه (٣٠٠ نقطة)

١-٧ توقعات العميل: حالياً ومستقبلاً

٢-٧ إدارة علاقات العميل

٣-٧ الالتزام تجاه العملاء

٤-٧ تحديد رضا العميل

٥-٧ نتائج رضا العميل

٦-٧ مقارنة رضا العميل

• • • • •

شكر وتقدير

يمكن أن نزعّم بصدق أننا لم نقصد إلى تقديم كتابنا الأول «إما الجودة.. أو لا»، فإن هذا الكتاب نتيجة لبرنامج تليفزيوني. ولا يمكننا أن نزعّم ذلك بالنسبة لكتابنا عن إدارة الجودة فقد كتبناه عن قصد) - أو كما يقولون في لغة القانون عن قضايا الجنايات «مع سبق الإصرار والترصد».

فكلانا من المراسلين، وأسنا من خبراء الجودة، وإذك فقد كنا نطمع عندما بدأنا أننا، مثل بلانش دييوا، سنعمد على عطف الغرباء. وربما لا يكونون غرباء تماما، ولكن العديد من الأفراد المهويين وكثيرى المشاغل الذى قابلناهم عبر السنين من الذين يفهمون ما لا نفهمه. ولهم الشكر على تفضلهم بالمساعدة. وقد كانوا كذلك متفهمين عند استمئاعهم بالأسئلة التى وجهناها وكانت تثير السخرية.

فى مكتب الدكتور ديمنج قدمت لنا سكرتيرته لفترة طويلة سيسليا كيليان حقائق وخبرات منذ عام ١٩٨٠، وقبل وفاته قام الدكتور ديمنج بقراءة أجزاء المخطوط التى تتعلق بنظامه للإدارة وأبدى مقترحات للتصحيح تستحق التقدير.

وقد كان جون ستيوارت ذا فائدة لاتقدر بشأن مرامج الحكومة الفيدرالية، وقدم لنا أمثلة على الإجراءات الحكومية الناجحة وتاريخ نظم العمل.

وقد شرحت لنا لندا دوهرتى من واشنطن العاصمة عدة مرات كيف يعمل نظام ديمنج للإدارة فى وزارة البحرية وكيف يمكن أن يطبق فى أى منظمة.

وقد قام مايرون ترييوس من فريمونت بولاية كاليفورنيا، بتقديم مساعدات عديدة إلى القائمة. والنثى تنتشر فى جميع أجزاء الكتاب. ولكن كمثال على كرمه فإنه، عندما سافر إلى لندن

ليكون بجوار ابنته عند ميلاد حفيد جديد، أعطانا رقم تليفونه هناك لاستخدامه عند حاجتنا إليه. وقد فعلنا.

والى جانب المساعدة التى قدمها وليام شيركيناك والتى ذكرت فى الكتاب ، فقد كان دائماً كريماً بوقتة والشروح التى قدمها.

أما لويز سافورى المؤلف والخبير الذى لم يرد ذكره فى الكتاب، فقد أخذ بيدينا عند بحث معايير جائزة بولبريدج. كما ساعد كيرت و. رايمان فى شرح معايير وتاريخ الجائزة لنا رغم أن ديمينج كان يعارض ذلك.

ورئيسنا السابق ريلين فرانك قد تقاعد ولم يعد يصدر الأوامر، ولكن نصيحته كانت لا تقدر. ونحن نعتبر ما يقوله أمراً حتى ولو لم يكن كذلك.

وفى كلير كراوفورد ماسون للإنتاج فى سيلفر سبرنج بولاية مرييلاند كانت تفاصيل البحث يعاد تداولها بمعرفة بيت برنشتاين، ومايكل هنرى مورتون، وسكوت ماسترز شتاين. ونفضل ألا نذكر ما حصلناهم به لأن وزارة العمل بالولايات المتحدة ليس فيها إدارة للسفرة.

وفى جارتو بولاية نورث كارولينا قامت مارلين هانكين مرة أخرى بمهمة «القارئ الأول» للتأكد من أن ما كتبناه يمكن فهمه. كما انضمت إلى الهيئة كأحد الباحثين. وبناء على اقتراحها، مع تدمير قليل من الطريقة التى كانت تتم بها، انضمت إلى العصر الحديث. وقد قامت دينيس ج. جونز من أبحاث المعلومات فى رالى بولاية نورث كارولينا بأعمال البحث بالمبيوتر عن قواعد البيانات للحصول على معلومات محددة.

وقد عاش زوج كل منا، باتريشيا ب. بويتز و روبرت و. ماسون وأبنائنا البالغون معنا فى هذا العمل. ونحن نقدر طاقاتهم للتحمّل فلم يكن ذلك سهلاً.

وقد دفعتنا هنرى فيريس – محرر كتابينا – برفق لتحويل هذا إلى كتاب بأكثر مما كنا تستهدف، كما لم يذكّرنا بالمواعيد النهائية التى تجاوزناها. وقد كان عطوفاً من هذه الناحية.

وأخيراً فنحن مدينون لك. فلو لم تقرأ الكتاب، فإنه كتابته تكون غير ذات معنى. ويمكن أن يزعم أى فيلسوف مستجد أن أى شجرة تقع فى غابة يكون وقوعها صامتاً إذا لم يكن هناك من يسمعه. وهناك حوالى ٤٥٠٠ كتاب ينشر فى الولايات المتحدة كل عام. ونحن نطمح أن البعض منها يحيطه الصمت مثل تلك الشجرة التى لم يسمع أحد صوت سقوطها.

نحن أصحاب الآراء والشروح والتفسيرات التى وردت فى الكتاب، وإذا ما اعترضها الخطأ، فالمسئولية تقع علينا.

• • • • •

مراجع مختارة

الكتب

- Boorstin, Daniel J. *The Discoverers*. New York: Random House, 1983.
- Boyer, Ernest L. *High School: A Report on Secondary Education in America*. New York: Harper & Row, 1983.
- Deming, W. Edwards. *The New Economics for Industry, Government, Education*. Cambridge, Mass.: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1993.
- . *Out of the Crisis*. Cambridge, Mass.: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.
- Drucker, Peter. *Post-Capitalist Society*. New York: HarperBusiness, 1993.
- Frank, Reuven. *Out of Thin Air*. New York: Simon & Schuster, 1991.
- Hammer, Michael, and James Champy. *Reengineering the Corporation*. New York: HarperBusiness, 1993.
- Hart, Christopher W. L., and Christopher E. Bogan. *The Baldrige: What It Is, How It's Won, How to Use It to Improve Quality in Your Company*. New York: McGraw-Hill, 1992.
- Kelly, Brian. *Adventures in Forkland: How Washington Wastes*

- Your Money and Why They Won't Stop*. New York: Villard, 1992.
- Kilian, Cecelia S. *The World of W. Edwards Deming*. 2nd ed. Knoxville, Tenn.: SPC Press, 1992.
- Kohn, Alfie. *No Contest: The Case Against Competition*. Boston: Houghton Mifflin, 1986.
- McPherson, James M. *Battle Cry of Freedom*. New York: Oxford University Press, 1988.
- Morison, Samuel Eliot. *The Oxford History of the American People*. New York: Oxford University Press, 1965.
- Pirsig, Robert M. *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*. New York: Morrow, 1974.
- Price, David E. *The Congressional Experience: A View from the Hill*. Boulder, Colo.: Westview Press, 1992.
- Scherkenbach, William W. *Deming's Road to Continual Improvement*. Knoxville, Tenn.: SPC Press, 1991.
- . *The Deming Route to Quality and Productivity*. Washington, D.C.: CEEPress Books, 1986.
- Striner, Herbert E. *Regaining the Lead: Policies for Economic Growth*. New York: Praeger, 1984.
- Tannen, Deborah. *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*. New York: Morrow, 1990.
- Walton, Mary. *Deming Management at Work*. New York: Putnam, 1990.
- Wriston, Walter B. *The Twilight of Sovereignty*. New York: Scribners, 1992.

للقائات

- "A Bullet for Teacher." *The Economist*, July 24, 1993, pp. 26ff.
- "America the Cynical." *Time*, July 19, 1993, p. 17.
- Altany, David. "Zytec." *Industry Week*, October 19, 1992, pp. 62ff.

- . "Cinderella with a Drawl." *Industry Week*, January 6, 1992, pp. 49ff.
- Ashkenas, Ronald, and Robert Schaffer. "The Lemmings Who Love Total Quality." *New York Times*, May 3, 1992, p. F13.
- Auerbach, Stuart. "Baldridge Proudly Followed the Cowboy Tradition." *Washington Post*, July 26, 1987, p. A5.
- Auletta, Ken. "Opening Up the Times." *New Yorker*, June 28, 1993, pp. 55ff.
- "Baldridge Award-Winning Company Files for Chapter 11." *Reuter Business Report*, January 30, 1992.
- Barry, Dave. "Holey Cow." *Washington Post Magazine*, August 1, 1993, pg. 40.
- "Behind the Deficit." *National Review*, February 15, 1993, p. 17.
- Belkin, Lisa. "Sensing a Loss of Control, More Doctors Call It Quits." *New York Times*, March 9, 1993, p. A1.
- Benac, Nancy. "Americans Ask: Doctors Make HOW Much?" *Raleigh News & Observer*, April 4, 1993, p. 1F.
- Besharov, Douglas J. "Not All Single Mothers Are Created Equal." *The American Enterprise*, September-October 1992, pp. 13-17.
- "Betting to Win on the Baldie Winners." *Business Week*, October 18, 1993, p. 8.
- Byrne, John A. "Reengineering: Beyond the Buzzword." *Business Week*, May 24, 1993, p. 12.
- Case, John. "A Company of Businesspeople." *Inc.*, April, 1993, pp. 79ff.
- Christensen, Rob. "Taxpayers Burned by the Bakery That Was Never Built." *Raleigh News & Observer*, June 28, 1993, p. 3A.
- Clements, Mark. "What's Wrong With Our Schools?" *Parade Magazine*, May 16, 1993, pp. 4-5.

- "The Cracks in Quality." *The Economist*, April 18, 1992, p. 67.
- "Database." *U.S. News & World Report*, April 26, 1993, p. 14.
- Debate. "Does the Baldrige Award Really Work?" *Harvard Business Review*, January-February 1992, pp. 126ff.
- "Defensive Deliveries." *Time*, February 1, 1993, p. 23.
- dePaolo, Ron. "A Nation at Risk—Still." *Across the Board*, March 1993, pp. 16–22.
- "Drug Prices Driving American Consumers South of the Border." *Raleigh News & Observer*, July 6, 1993, p. 2A.
- "Every School Day . . ." *Time*, January 25, 1993, p. 23.
- Fiske, Edward B. "The Report That Shook Up Schools." *Washington Post*, April 25, 1993, p. C7.
- Forbes, Christine. "And the Winner Is: Wallace Co. Wins the 1990 Malcolm Baldrige National Quality Award." *Industrial Distribution*, February 1991, pp. 20ff.
- Forest, Stephanie Anderson. "True or False: More Money Buys Better Schools." *Business Week*, August 2, 1993, pp. 62ff.
- Foust, Dean. "What's Black and White and Blue and Yellow—And Less in the Red?" *Business Week*, July 12, 1993, p. 30.
- Freudenheim, Milt. "Drugs Cost Less in Canada Than in U.S., Study Finds." *New York Times*, October 22, 1992, p. C1.
- Fuchsberg, Gilbert. "Baldrige Awards May Be Losing Some Luster." *Wall Street Journal*, April 19, 1993.
- Galo, Daniel P. "Health Care in EC Countries: A Look at All the Systems." *Europe*, April 1993, pp. 14–17.
- Garvin, David A. "How the Baldrige Award Really Works." *Harvard Business Review*, November-December 1991, pp. 80–93.
- Glaberson, William. "Newspapers Redefining Themselves." *New York Times*, April 26, 1993, p. C1.
- Glassman, James K. "P.S.—The Budget Is a Fraud." *Raleigh News & Observer*, August 3, 1993, p. 7A.

- Gorney, Cynthia. "Baldridge Killed in Fall During Rodeo Practice." *Washington Post*, July 26, 1987, p. A1.
- Gross, Steve. "Zytec Cancels Offering, Cites Unsettled Market." *Minneapolis Star Tribune*, June 23, 1992, p. 3D.
- Haavind, Robert. "Deming Method Made Difference for Zytec." *Electronic Business*, October 15, 1990, p. 44.
- Hillkirk, John. "New Award Cites Teams with Dreams." *USA Today*, April 9-11, 1993, p. 1B.
- . "Listening to Workers Pays Off." *USA Today*, April 2, 1993, pg. 1B.
- Howard, Dan. "Navy Dept. Works to Do Things Better." Letter to the Editor, *New York Times*, April 18, 1992, p. 18A.
- "Hypocrites of Pork." *Newsweek*, April 12, 1993, p. 26.
- "It's a Quality Show." *Raleigh News & Observer*, February 12, 1993, p. 2D.
- Ivey, Mark, and John Carey. "The Ecstasy and the Agony." *Business Week*, October 21, 1991, p. 40.
- Kanigel, Rachele. "For Many Doctors, the Specialty Is Anxiety." *Raleigh News & Observer*, September 6, 1992, pg. 17A.
- Kennedy, Paul. "The American Prospect." *New York Review of Books*, March 4, 1993, pp. 42-53.
- Kretchmar, Laurie. "Oh, the Pity of a Baldridge Award." *Fortune*, March 9, 1992, p. 153.
- Leary, Warren E. "10% of Spending on Health Found Lost Through Fraud." *New York Times*, May 8, 1992, p. A8.
- Levinson, Mark, and Rich Thomas. "The Roaring '90s?" *Newsweek*, February 22, 1993, pp. 28-29.
- Linden, Fabian. "What MDs and Cable TV Have in Common." *Across the Board*, January-February 1993, p. 14.
- Mangelsdorf, Martha E. "Ground-Zero Training." *Inc.*, February, 1993, pp. 82ff.

- Marks, Jerome A. "The Productivity Program of the Bureau of Labor Statistics." *Productivity Measurement Review*, 1960.
- Mathews, Jay. "Totaled Quality Management." *Washington Post*, June 6, 1993, p. H1.
- . "The Cost of Quality." *Newsweek*, September 7, 1992, pp. 48-49.
- Maynard, Robert. "Why the Japanese Way Fizzled in America." *Raleigh News & Observer*, May 24, 1993, p. 9A.
- Memmott, Mark. "Clinton Counsels Businesses." *USA Today*, July 27, 1993, p. 1B.
- Michaels, James W. "Ph.D.s in Hypocrisy." *Forbes*, March 29, 1993, p. 50.
- Mollison, Andrew. "Women's Gains from Pay Law Limited." *Atlanta Journal*, June 6, 1993, p. E1.
- Moore, Stephen. "Government: America's #1 Growth Industry." IPI Policy Report 121. *Institute for Policy Innovation*, February 1993.
- Navaroli, Randy. "TQL Leads to Success Aboard USS Enterprise." *Navy News Service*, Washington, D.C., June 23, 1993, p. 4.
- Noble, Barbara Presley. "Interpreting the Family Leave Act." *New York Times*, August 1, 1993, p. F23.
- "Obstetricians Battered by Suits." *Natural Health*, March-April 1993, p. 17.
- Paglia, Camille. "Challenging the Masculine Mystique." *Washington Post Book World*, July 25, 1993, p. 1.
- Peck, Charles. "What Merit in Merit Pay?" *Across the Board*, June 1993, pp. 59-60.
- Pierce, Neal R. "Giveaways in the Pursuit of Industry Are Out of Hand." *Raleigh News & Observer*, April 18, 1993, p. 16A.
- Peterson, Susan E. "Zytec Calls on Kids, Crayons for

- Calendar." *Minneapolis Star Tribune*, November 9, 1992, p. 1D.
- . "Industry Week Praises Zytec Factory." *Minneapolis Star Tribune*, October 17, 1992, p. 3D.
- Poe, Randall, and Carol Lee Courtier. "Calling in Sick." *Fast Forward, Across the Board*, July-August 1993, p. 5.
- . "What Training?" *Fast Forward, Across the Board*, March, 1992, p. 5.
- "The Presidential Candidates Talk Quality." *Quality Progress*, October 1992, pp. 71-73.
- "The Price of Living." *U.S. News & World Report*, June 21, 1993, p. 60.
- Reich, Robert B. "Workers of the World, Get Smart." *New York Times*, July 20, 1993, p. A15.
- Reumann, Curt W. "Winning Strategies for the Malcolm Baldrige Award." *Journal of Quality Management*, July, 1990, pp. 9-25.
- Rufkin, Glenn. "Ardent Preacher of Radical Change." *New York Times*, April 18, 1992, p. 17.
- Roach, Stephen S. "The New Majority: White-Collar Jobless." *New York Times*, March 14, 1993, sect. 4.
- Rodger, William A. "Curt Reimann: Awarding Industry for Progressive Management." *Washington Technology*, January 14, 1993, p. 49.
- Rosenthal, Elisabeth. "Insurers Second-Guess Doctors, Provoking Debate Over Savings." *New York Times*, January 24, 1993, p. 1.
- Rothschild, Michael. "The Coming Productivity Surge." *Forbes* ASAP, March 29, 1993, pp. 17-18.
- Sacerdote, Mark. "The Board of Education Fails a Math Test." *New York Times*, April 17, 1993, p. 15.
- Schmuckler, Eric, ed. "Condolences." *The Informer, Forbes*, September 30, 1991, p. 18.

- "Services/Suppliers." *Oil & Gas Journal*, March 1, 1993, p. 81.
- Simmons, Tim. "High School Exit Exam to Test State Too." *Raleigh News & Observer*, April 4, 1993, p. 19A.
- Sixel, L. M. "Quality-Award Winner Files for Chapter 11." *Houston Chronicle*, January 30, 1992, p. 1, Business.
- Swoboda, Frank. "U.N. Report: Stress Is Costing Businesses." *Business Weekly*, May 31, 1993, p. 13.
- Taguchi, Genichi, and Don Clausing. "Robust Quality." *Harvard Business Review*, January-February 1990, pp. 65-75.
- Taylor, Ronald A. "Health Care in America: The U.S. Searches for a Cure." *Europe*, April 1993, pp. 6-7.
- "Thoughts on the Business of Life." *Forbes*, April 26, 1993, p. 416.
- "Time's Up." In Brief, *The Economist*, March 13, 1993, p. 70.
- Townsend, Patrick L., and Joan E. Gebhardt. "Total Quality Leadership or Partial Quality Management?" *Marine Corps Gazette*, March 1993, pp. 23-27.
- "U.S. Living Standard, Productivity Still Highest Among G-7." *Challenges*, July 1993, p. 1.
- Vogl, A. J. "Openers." *Across the Board*, March, 1993, p. 1.
- "Waving the Quality Flag." *Far Eastern Economic Review*, July 15, 1993, p. 48.
- Zurier, Steve. "Wallace Co.'s on the Mend; Financial Recovery of Industrial Distributor." *Industrial Distribution*, January 15, 1992, p. 13.

التليفزيون

- "ABC World News Tonight with Peter Jennings." New York: ABC News, March 22, 1993.
- "The President's Budget Address to Congress." Washington, D.C.: ABC News, February 17, 1993.

- "ABC World News Tonight with Peter Jennings." New York: ABC News, October 14, 1992.
- CC-M Productions. "The Deming Library," vols. 1-21. Chicago: Films, Inc., 1987-93.

وثائق عامة

- U.S. Congress. House. *Congressional Record*. 93rd Cong., 1st sess., July 17, 1993. H24224-228.
- U.S. Congress. House. *Congressional Record*. 96th Cong., 2d sess., October 1, 1982. H8480.
- U.S. Congress. House. *Congressional Record*. 100th Cong., 1st sess., August 7, 1987. H7431.
- U.S. Congress. Senate. Committee on Commerce, Science, and Transportation. *Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987: Hearing on H.R. 812*. 100th Cong., 1st. sess., August 4, 1987.
- U.S. Congress. House. Committee on Science, Space, and Technology. *The National Quality Improvement Award Act of 1987: Hearing on H.R. 812*. 100th Cong., 1st sess., March 4, 1987.
- U.S. Congress. House. Committee on Science and Technology. *Strategies for Exploiting American Inventiveness in the World Marketplace. Hearings*. 99th Cong., 2d sess., June 24-26, 1986. *A National Policy of Productivity Improvement*. A Statement by the National Commission on Productivity and Work Life. Washington, D.C., October 1975.
- Productivity Growth. A Better Life for America*. Report to the President of the United States. White House Conference on Productivity, April, 1984.
- Sheridan, J. Phillip. "Case Study: Naval Aviation Supply

- Office, Philadelphia." Department of the Navy, TQI.
Office Fact Sheet, Washington, D.C., Summer 1992, p. 4.
- Suarez, J. Gerald. *Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran*.
Department of the Navy, Total Quality Leadership Office,
Washington, D.C., July 1992.

مَشَوَرَات خَاصَّة

- "Guidelines to Zytec Values." Zytec Corporation, Eden Prairie,
Minn., November 1991.
- "Westinghouse Mission Statement." George Westinghouse
Vocational and Technical High School, Brooklyn, N.Y.,
1990.
- "Contract." George Westinghouse Vocational and Technical
High School, Brooklyn, N.Y., 1990.

مَطبوعَات لَمْ تَنْشُرْ

- Benedict, Alan P. Letter to the author.
- Doherty, Linda, J. Daniel Howard, and Denise Wells.
"Strategic Planning for Organizational Change."
Manuscript written for publication in the *Journal of
Quality and Participation*.
- Gartman, Jerald B., Col. USMC (ret.). Telephone conversation
with the author.
- Jacobs, Kenneth F. Conversation with the author.
- Mason, Robert W. "Beliefs of a Harvard MBA." Speech,
Inspector General's Staff, U.S. State Dept., Washington,
D.C., October 1992.

- Orsini, Joyce N. Memo to the author.
Reimann, Curt W. Written comments to the author.
Sears, Clifford I. *Theory I: The Five Principles of Human Behavior for Achieving Excellence*. Manuscript written for publication by Corporate International Associates, Ltd., Atlanta, 1993.
Townsend, Patrick L., and Joan E. Gebhardt. "Quality Health Care Is NOT an Oxymoron." Position paper given to the author.
Tribus, Myron. Memos to the author.

الذين تم عقد لقاءات شخصية معهم

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| Ackoff, Russell L. | Peters, Ray |
| Batalden, Paul, M.D. | Quinn, Doris |
| Benecke, Jeanne | Ranney, Gipsie |
| Bliss, Sherwood | Rappaport, Lewis A. |
| Demung, W. Edwards | Reich, Robert B. |
| Doherty, Linda | Reimann, Curt W. |
| Downes, William | Schargel, Franklin P. |
| Gavoor, Mark | Schmidt, Ronald D. |
| Giovaniello, Sal | Steel, John |
| Howard, Dan | Stegner, Robin |
| Janssen, Dale | Stewart, John |
| Martin, Vickie | Striner, Herbert E. |
| Matthews, Larry | Sugrim, Yaesang |
| Mize, Wayne A. | Tersteeg, Douglas |
| Mork, Melody | Tribus, Myron |
| Moudry, Mary | Turner, Jim |
| Ohmae, Kenichi | Walgren, Doug |
| O'Malley, Pat | Zayas, George |
| Orsini, Joyce | Zuniga, Charles |
| Pasqua, Paul | |

.

Contents

In Appreciation of W. Edwards Deming

Introduction

1. The Devils

2. Systems

3. Variation, Knowledge, and Psychology

4. The 14 Points

5. Zytec and Wallace

6. Deming and Baldrige

7. Baldrige History

8. Education and Health Care

9. The Pentagon and the Press

10. Governments

Appendix A. Ford's Statement

Appendix B. Zytec Corporate Values

Appendix C. Baldrige Criteria, 1993

Acknowledgments

Bibliography

٢٤.


BIBLIOTHECA ALEXANDRINA
مكتبة الإسكندرية

THINKING ABOUT QUALITY

Lloyd Dobyns and Clare Crawford Mason

هذا الكتاب

هذا كتاب عن سيرة الأعمال، ولكنه ليس من مشروعات الأعمال فقط. فكل من الشركات، وربما أغلبها التي يواجهها الاقتصاد اليوم لا يمكن فصلها عن طريق مشروعات الأعمال فقط، مهما فكر برحابة إنتاجية وحسن أداء كل مشروع من مشروعات الأعمال، فمشروعات الأعمال، مثلاً لا يمكنها إنشاء عمارات عليها تسمية فريجير، فالتأمين، كذا لا يمكنها خفض تكاليف الرعاية الصحية التي يمكن أن تكون إلى الأبد، إلا أن مشروعات الأعمال، والمدارس، والرعاية الصحية، وحتى الخدمات الحكومية يمكن أن يساعدنا نظام إدارة الجودة التي ينسب إليه الدكتور دافيد ماسون، فيلسوف الجودة الذي عرف لأول مرة بمساعدة اليابانيين لتغيير سبلهم للإدارة الحديثة. فبعد الحرب العالمية الثانية، ولا يمكن لأحد أن ينكر أن العالم من ذلك، ليس فقط لا يتغير ولكن لعملائهم أيضاً.

وتتعلق جودة بالربح وإشباع الرغبات. وهذا الكتاب إدانة الجودة ليس دعوة لعمل الخير، أيًا كان معنى الخير، ولكنه دعوة لتحقيق أرباح والاستمرار في العمل، وخلق وظائف جديدة وأكثر جاذبية، ومنتجات وخدمات جديدة أفضل، وتعليم أفضل من الأطفال، ومنع ارتكاب مزيد من الجرائم، والمبادرة في المرضي بتكاليف أقل إلى غير ذلك. وبما أن تحقق كل ذلك من خلال نظام، فيجب للإدارة، وليس ذلك ليس بصراً، فالنجاح دائماً ما يكون بسيطاً.

ويبين عن ثقة من أنه ما لم يتخذ المديرين في جميع أنحاء العالم وعلى كل المستويات بأساليب الجودة في مشروعات الأعمال والخدمات العامة، مثل التعليم والرعاية الصحية بصفة خاصة - فإن أرباحنا وأمننا أننا لن يعيشوا بنسب لنستوى الجيد الذي نعيشه حالياً. وكنت عبرت قوة البخار من العالم إلى الأبد، فإن الجودة تغير العالم، وكما استمرت الثورة الصناعية عن أهم أغنى وأهم أفقر، فكذا ستقبل ثورة الجودة.



الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية

١٠٨١ شارع كورنيش النيل جاردن سيتي - القاهرة

Bibliotheken Alexandria



0336741